

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Subyek Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat berlangsungnya aktivitas manajemen yang dilakukan oleh subyek penelitian. Ketiga komponen tersebut membentuk situasi sosial tertentu (Sugiono, 2007: 49) yang menjadi obyek penelitian ini. Adapun justifikasi penentuan lokasi dan subyek penelitian tersebut sebagai berikut.

1. Lokasi Penelitian.

Lokasi penelitian sebagai obyek peneliti adalah pada empat unit pelaksana teknis (UPT) di bawah Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yaitu Sekolah Tinggi Pariwisata yang terletak di Bandung, Bali, dan Akademi Pariwisata yang berada di Makasar dan Medan. Namun subyek penelitian yang dikaji lebih difokuskan pada STP Bandung, pemilihan STP Bandung sebagai fokus penelitian didasari oleh beberapa alasan, yaitu:

- a. STP Bandung merupakan sekolah tinggi kepariwisataan pertama dan tertua di Indonesia yang sampai saat ini masih dijadikan barometer atau percontohan sekolah pariwisata lainnya di Indonesia.
- b. STP Bandung dipersiapkan untuk melakukan reposisi kelembagaan yaitu menjadi Institut dan kearah Badan Layanan Umum (BLU) yang akan didorong menjadi perguruan tinggi kelas dunia, namun tidak menutup kemungkinan subyek penelitian dapat menyebar pada STP Bali, maupun Akademi Pariwisata Makasar dan Medan.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

2. Subyek Penelitian

Sebelum subyek penelitian ditentukan, peneliti melakukan kegiatan penjajagan lapangan sebagai kegiatan pra survey sebelum penyusunan proposal. Pengamatan awal dilakukan untuk melihat dari dekat keberadaan STP Bandung yang selama ini telah melakukan kegiatan penyelenggaraan pendidikan kepariwisataan dengan mengimplementasikan manajemen strategik sebagai pedoman dalam menjalankan operasional penyelenggaraan pendidikannya. Sejak pengamatan awal hingga pemilihan subyek penelitian, peneliti menemui dan melakukan pendekatan secara langsung, baik pada situasi formal maupun informal kepada para sumber data dan sekaligus sebagai subyek penelitian di bawah ini sebagai berikut:

- a. Para ketua Sekolah Tinggi Pariwisata dan Direktur Akademi Pariwisata
- b. Para Pejabat fungsional yaitu pembantu ketua, pembantu direktur dan para kepala jurusan dan para kepala program studi
- c. Para Pejabat struktural yaitu kepala bagian administrasi umum, kepala administrasi kemahasiswaan, dan para kepala sub bagian.
- d. Para mantan ketua, alumni, mahasiswa, pengguna lulusan, *stakeholder*, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

Selanjutnya penelitian mulai dilaksanakan dengan kegiatan pengumpulan data sesuai dengan fokus yang akan diteliti. Dalam hal ini peneliti merupakan instrumen penelitian yang berinteraksi secara langsung dengan nara sumber untuk menggali data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

B. Desain Penelitian

Desain penelitian ini, terkait paradigma *naturalistic* yang digunakan peneliti, tidak dapat ditentukan sebelumnya (Sarwono, 2003). Ia baru diketahui setelah peneliti selesai (*retrospektif*) melakukan proses penelitian (Nasution, 1996: 28). Hal ini terkait dengan sifat penelitian kualitatif yang fleksibel, *emergent*, serta berkembang (Sugiyono, 2008), antara lain mengenai tujuan, subyek, sampel dan sumber datanya.

Peneliti memilih peristiwa atau kegiatan, orang-orang yang akan diwawancara, dan dokumen yang akan di baca, disesuaikan dengan subjek penelitian yang akan dipilih. Teknik sampling yang dipilih dalam proses penelitian ini adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling* dikarenakan sifat dari penelitian ini yaitu kualitatif, hal tersebut dikarenakan pertanyaan penelitian kualitatif tidak terfokus pada berapa banyak atau berapa sering, tapi menemukan jawaban dalam masalah.

Sugiyono (2008:300) menyampaikan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dipandang lebih memahami apa yang diharapkan atau sebagai pimpinan sebuah lembaga. Hal tersebut akan memudahkan peneliti dalam mendapatkan informasi/data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian ini guna mengkaji masalah. Sedangkan teknik *snowball sampling* adalah pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya hanya sedikit, akan tetapi sejalan dengan berkembangnya data yang diperlukan guna mengkaji permasalahan maka data tersebut menjadi besar.

Proses penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi kasus, membatasi sistem, dan unit analisis untuk diselidiki. Dalam setiap kasus, peneliti memilih peristiwa atau kegiatan yang akan diamati, orang-orang yang akan diwawancarai, dan dokumen yang akan dibaca. Penggunaan *sampling non-probabilitas* dan *snowball sampling* lebih cocok dalam penelitian ini. Hal ini didukung oleh pernyataan Sinthubana (2009), jika pertanyaan penelitian tidak berfokus pada berapa banyak atau seberapa sering, tapi untuk menemukan jawaban dalam masalah kualitatif, maka metode *sampling non-probabilitas* lebih cocok untuk digunakan.

Rencana semula mengenai fokus penelitian ini adalah implementasi manajemen strategik STP Bandung dalam kebijakan penyelenggaraan perguruan tinggi bertaraf internasional, bukan berbasis pelanggan. Sehingga penentuan sampel awal untuk dilakukan wawancara adalah Ketua STP Bandung, sebagai *emergent sampling design*, yaitu orang yang dipertimbangkan dapat memberikan data yang diperlukan, dalam prosesnya penulis melakukan observasi dan melakukan penelusuran informasi tentang STP Bandung

Hasil penelusuran tersebut, didapatkan informasi mengenai jumlah calon mahasiswa yang mendaftar di STP Bandung terus meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan berkembangnya STP Bandung sebagai perguruan tinggi pariwisata yang mengarah pada tingkat internasional, dibukanya program studi baru dan pembangunan gedung, sarana dan prasaranan kependidikan baru yang menjadi daya tarik calon mahasiswa. Peningkatan jumlah mahasiswa dan calon mahasiswa yang mendaftar di STP Bandung menjadi salah satu indikator keberhasilan yang dicapai STP Bandung dalam perspektif BSC, terutama dilihat dari perspektif

pelanggan. Berdasarkan informasi tersebut, orientasi penelitian bertambah, dari implementasi kebijakan dalam penyelenggaraan perguruan tinggi, kepada evaluasi atas hasil-hasil pencapaian manajemen STP Bandung dengan menggunakan teknik pengukuran *Balanced Scorecard* guna memperoleh informasi terkait pencapaian, isu, permasalahan seputar manajemen strategik STP Bandung.

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui efektivitas implementasi manajemen strategik dalam penyelenggaraan perguruan tinggi kepariwisataan, dalam penelitian ini peneliti memperhatikan terhadap nilai-nilai, maksud dan tujuan, proses, serta dampak dari implementasi manajemen strategik dalam penyelenggaraan lembaga pendidik kepariwisataan, seperti yang telah diterangkan sebelumnya bahwa subjek penelitian pada kegiatan penelitian ini difokuskan kepada STP Bandung dengan alasan-alasan yang sudah disebutkan juga diatas. Sesuai dengan tuntutan pada era globalisasi yang semakin tinggi dalam hal penyediaan SDM kepariwisataan yang berkualitas, peran lembaga pendidikan kepariwisataan memegang peranan penting sebagai lembaga atau organisasi yang menciptakan para SDM tersebut. Penyelenggaraan lembaga pendidikan harus bisa mengimbangi permintaan penyediaan dari tuntutan para pengguna jasa lembaga pendidikan saat ini, untuk itu diperlukan sebuah manajemen yang baik dalam hal penyelenggaraan lembaga pendidikan tersebut. Penerapan manajemen strategik dalam pengelolaan STP Bandung bisa dijadikan acuan dalam menemukan sebuah model hipotetik implementasi manajemen strategik yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam menyelenggarakan lembaga pendidikan kepariwisataan pada umumnya. Evaluasi manajemen strategik di sekolah tinggi pariwisata khususnya di

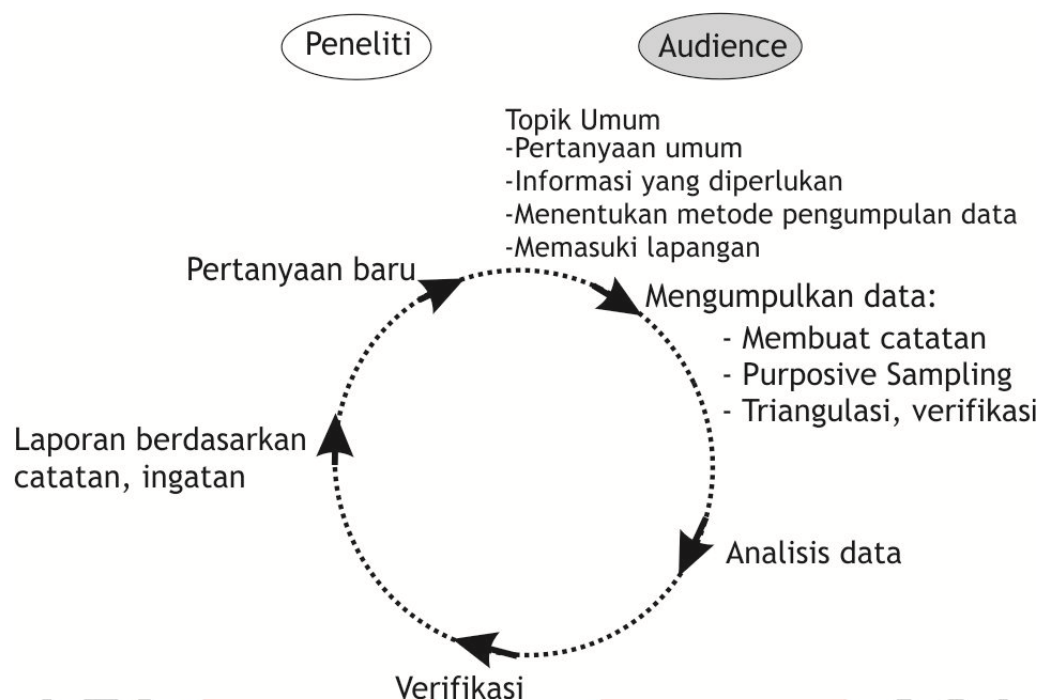
STP Bandung akan dinilai kinerjanya dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) sehingga didapatkan penilaian yang komprehensif pada sistem tersebut.

Dalam mendapatkan informasi yang mendetail, hal yang dilakukan oleh peneliti adalah *continous adjusment* atau *focusing of the sample*, yaitu memilih sampel yang terarah sesuai dengan fokus penelitian. Langkah penentuan sampel ini disesuaikan dengan kebutuhan penggalan informasi yang dibutuhkan. Beberapa kali peneliti mendatangi dan mewawancari para pejabat struktural dari sekolah tinggi pariwisata dan akademi pariwisata yang berada di bawah Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mengenai implementasi dari manajemen strategik dilingkungan sekolah tinggi pariwisata dan akademi pariwisata, selain itu juga peneliti melakukan observasi langsung dan langsung mewawancari para mahasiswa, tenaga kependidikan, para alumni dan juga para stake holders lainnya dari sekolah tinggi pariwisata tersebut, khususnya STP Bandung yang menjadi fokus dari penelitian ini.

Desain penelitian ini mengikuti proses penelitian diatas, yang secara berkelanjutan, proses ini sering dinamakan *desain sirkuler* (nasution, 1996). Mengacu kepada uraian dari Nasution (1996) di atas, proses tahapan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Menentukan topik yang pada awalnya masih umum, kemudian melakukan audiensi dengan orang-orang yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang subyek yang akan diteliti.

2. Menyusun sejumlah pertanyaan pendahuluan untuk mengetahui informasi-informasi yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan waktu dan kemampuan dalam melakukan penelitian.
3. Menentukan metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.
4. Melakukan penelitian dilapangan dengan mengumpulkan informasi/data yang diperlukan dalam penelitian terkait dengan topik yang diteliti.
5. Untuk mendapatkan keabsahan data, baik dari sisi kepercayaan dan juga kebenaran data yang diperoleh, peneliti menentukan subyek penelitian secara *purposive sampling*. Dilanjutkan dengan menggali informasi dari beberapa pihak (triangulasi) untuk mengecek kebenaran dari informasi yang di dapat tersebut.
6. Data yang diperoleh segera diolah dan dianalisis. Hal tersebut guna menghindari hilangnya data tersebut dari memori/ingatan dan data yang didapat bisa disusun secara rapi sehingga memudahkan dalam penyampaian dan proses analisis dalam penelitian ini.
7. Proses tersebut berlangsung secara terus menerus hingga peneliti merasa cukup untuk menyelesaikan penelitian ini, kemudian dituangkan dalam bentuk laporan penelitian.



Gambar 3.1 Desain Penelitian (Diadopsi dari Nasution, 1996:27)

C. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hal ini didasarkan pada kondisi dan konteks masalah yang dikaji, yaitu ingin mengetahui sejauh mana efektivitas implementasi manajemen strategik dalam kebijakan penyelenggaraan perguruan tinggi kepariwisataan berbasis pelanggan menuju perguruan tinggi yang bermutu melalui studi evaluasi kebijakan penyelenggaraan perguruan tinggi kepariwisataan yang telah dilakukan oleh sekolah tinggi pariwisata secara keseluruhan secara responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungan internal dan eksternal. Sedangkan secara khusus merupakan usaha untuk mengembangkan kekuatan yang ada di lembaga untuk menggunakan atau menangkap peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Djaman Satori dan Aan Komariah (2009:219) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif yaitu suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam bentuk narasi.

Penelitian kualitatif mempunyai pengertian yang berbeda-beda untuk setiap penelitian, meskipun demikian definisi secara umum : penelitian kualitatif merupakan suatu metode berganda dalam fokus, yang melibatkan suatu pendekatan interpretatif dan wajar terhadap setiap pokok permasalahannya. Ini berarti penelitian kualitatif bekerja dalam struktur yang alami, yang berupaya untuk memahami, memberi tafsiran pada fenomena yang dilihat dari arti yang diberikan orang-orang kepadanya. Penelitian kualitatif melibatkan penggunaan dan pengumpulan berbagai bahan empiris, seperti studi kasus, pengalaman pribadi, introspeksi, riwayat hidup, wawancara, pengamatan, teks sejarah, interaksional dan visual: yang menggambarkan momen rutin dan problematis, serta maknanya dalam kehidupan individual dan kolektif (Denzin dan Lincoln, 1994:2).

Dengan menggunakan metode kualitatif, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, lebih mendalam dan dapat dipercaya sehingga tujuan penelitian dapat dicapai dengan baik. Dalam penelitian kualitatif permasalahan dapat dilacak secara mendalam, data yang bersifat perasaan, norma, nilai, keyakinan, kebiasaan, budaya, sikap mental, dan komitmen yang dianut oleh seseorang maupun kelompok orang dapat diungkap dengan jelas.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif bekerja berdasarkan logika induktif yang berupaya untuk memecahkan masalah dengan menempuh cara

berfikir sintetik melalui proses pembuktian kebenaran yang bersifat *aposteriori*. Oleh karena itu peneliti berangkat dari data lapangan untuk membuat kategorisasi atau konsep-konsep penelitian. Kemudian data-data yang diperoleh dari lapangan akan direduksi sesuai dengan kisi-kisi penelitian sehingga dapat dihasilkan konsep penelitian. Untuk menjaga validitas penelitian, peneliti menggunakan triangulasi data untuk memverifikasi setiap temuan di lapangan sehingga dapat memastikan konsep yang muncul adalah fakta di lapangan bukan sekedar persepsi informan tentang realitas yang diteliti.

Dalam penelitian ini peneliti mengeksplorasi dan memahami objek penelitian sebagai subjek realitas alamiah tanpa mencoba diintervensi dan dicampurtangani oleh peneliti sekalipun peneliti adalah bagian dari civitas akademika STP Bandung dan berperan aktif dalam proses manajerial lembaga pendidikan tersebut, peneliti berupaya sebisa mungkin memposisikan diri hanya sebagai peneliti dan bersikap netral.

Penelitian ini tidak dirancang untuk menguji hipotesis, tetapi lebih mengarah pada upaya pendeskripsian data, fakta dan keadaan atau kecenderungan yang ada serta melakukan analisa apa yang ada dalam lokus penelitian. Kondisi nyata lapangan diangkat berdasarkan hasil studi kasus kualitatif dan dikemas dengan teknik penyajian deskriptif analitik.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data kualitatif yang berupa kata-kata dalam bentuk deskripsi. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi, yaitu

mengenai efektifitas implmentasi manajemen strategik dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi kepariwisataan yang berkaitan dengan kualitas/mutu, daya saing pendidikan tinggi menuju kelas dunia.

Adapun teknik-teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in depth interview*), yaitu suatu proses mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian dengan cara dialog antar peneliti sebagai pewawancara dengan partisipan dalam konteks observasi partisipatif (Satori dan Komariah, 2010 : 130-131). Pertanyaan yang diajukan kepada informan disesuaikan dengan posisi dan juga kapasitas dari masing-masing informan terhadap implementasi manajemen strategik di STP Bandung, berikut daftar informan dan pembahasan singkat hasil wawancara pada penelitian ini :

- a. Drs. Djoko Susyono, M.Si ; Pembantu Ketua Bidang Akademik STP Bandung.

Waktu Wawancara : 6 Januari 2011, Pukul 10.00 WIB

Pertanyaan utama yang diajukan :

Sejalan dengan persaingan dalam penyelenggaraan pendidikan kepariwisataan, bagaimana pandangan Bapak terhadap implementasi manajemen strategik dalam penyelenggaraan pendidikan di STP Bandung bila dikaitkan dengan kurikulum dan pelanggan pendidikan.

Informasi utama yang diberikan oleh informan : Program-program yang dijalankan oleh STP Bandung dalam menghadapi persaingan dalam dunia kependidikan pariwisata, salah satunya adalah program “link-match” yang menjembatani kebutuhan industri dan kesiapan lulusan STP untuk bekerja di industri dalam waktu yang singkat, tanpa mempengaruhi kualitas lulusan dalam bekerja sesuai dengan keahlian yang diberikan.

- b. Dr. Upiek Haeryah Sadkar, M.Sc ; Dosen pengajar dan Mantan Ketua STP Bandung

Waktu Wawancara : 4 Februari 2011, pukul 09.00 WIB

Pertanyaan :

Setiap sekolah tinggi mempunyai nilai-nilai yang ingin disampaikan dalam setiap visi dan misi sekolah yang diaplikasikan terhadap kegiatan sehari-hari, bagaimana cara Ibu mensosialisasikan itu?

Informasi utama yang diberikan oleh informan : Nilai-nilai yang dijadikan oleh STP Bandung, budaya kerja, serta keberhasilan dan hambatan yang dialami oleh STP Bandung dinilai dari perspektif informan selama menjadi Ketua STP Bandung.

- c. Drs. Joni Sofyan Iskandar, M.M. ; Ketua STP Bandung periode 2009 – 2011.

Waktu Wawancara : 4 Oktober 2010, pukul 13.00 WIB

Pertanyaan :

Bagaimana menurut Bapak desain manajemen strategik dalam penyelenggaraan pendidikan kepariwisataan berbasis pelanggan dilihat dari aspek kekuatan, kelemahan, strategi dan kebijakan. Apakah dapat mengantarkan STP Bandung menjadi perguruan tinggi yang mempunyai daya saing internasional.

Informasi utama yang diberikan oleh informan : Eksistensi STPB dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi pariwisata, ancaman dalam penyelenggaraan pendidikan kepariwisataan khususnya STP Bandung yaitu banyaknya pertumbuhan sekolah tinggi kepariwisataan dan kejuruan di bidang kepariwisataan yang pesat, kelemahan-kelemahan STP Bandung dalam beberapa bidang kerja internal.

- d. Drs. Rachmat Syam, M.M.Par ; Ketua Jurusan Pariwisata di STP Bandung.

Waktu Wawancara : 16 Mei 2011, pukul 15.00 WIB

Pertanyaan :

Bagaimanakah menurut penilaian Bapak selaku ketua jurusan apakah selama ini STP Bandung telah sesuai dengan standar nasional, regional, atau internasional dalam penyelenggaraan pendidikan kepariwisataan menuju pendidikan tinggi kelas dunia, baik dilihat dari aspek saran dan prasarana, kerjasama, penghargaan dari pihak luar.

Informasi utama yang diberikan oleh informan : Pencapaian target STP Bandung dalam penyelenggaraan pendidikan kepariwisataan di Indonesia berserta target-target yang akan diraih di masa depan, mitra STP Bandung dalam melaksanakan kegiatan penyelenggaraan pendidikan baik di dalam negeri maupun luar negeri, pengalaman-pengalaman yang dimiliki oleh STP Bandung dan kontribusinya terhadap pertumbuh-kembangan institusi pendidikan kepariwisataan.

e. Drs. Anang Sutoro, M.M.Par ; Pembantu Ketua Bidang Umum STP Bandung.

Waktu Wawancara : 4 Juni 2011, pukul 09.00 WIB

Pertanyaan :

Bagaimana Analisis dampak dari evaluasi manajemen strategik sekolah tinggi pariwisata berbasis pendidikan pelanggan Customer Education Management yang dapat mengantarkan pada Perguruan Tinggi Kelas Dunia?

Informasi utama yang diberikan oleh informan : bentuk sistem layanan pendidikan yang diterapkan oleh STP Bandung, budaya pelaksanaan pendidikan kepariwisataan, dan hasil capaian yang diraih dalam melaksanakan sistem dan budaya layanan pendidikan di STP Bandung.

f. Mahasiswa/mahasiswi STP Bandung,

Waktu Wawancara : Dilakukan secara spontan, lebih dari satu kali dalam lokasi yang berbeda dan waktu yang berbeda dengan informan yang berbeda.

Pertanyaan :

Bagaimana kualitas pendidikan, layanan pendidikan, sarana pendidikan, biaya pendidikan serta lingkungan pendidikan yang dirasakan selama menempuh pendidikan pariwisata di STP Bandung.

Informasi utama yang diberikan oleh informan : kesan dan harapan informan terhadap pelayanan pendidikan pariwisata di STP Bandung serta layanan pendidikan lainnya. Informan menyatakan bahwa secara keseluruhan layanan akademik yang diberikan oleh STP Bandung telah sesuai dengan harapan.

g. Alumni STP Bandung,

Waktu Wawancara : Dilakukan secara spontan, lebih dari satu kali dalam lokasi yang berbeda dan waktu yang berbeda dengan informan yang berbeda.

Pertanyaan :

Bagaimana kualitas pendidikan yang telah diberikan oleh STP Bandung dan aplikasinya dalam dunia industri pariwisata, serta harapan alumni STP Bandung di

masa yang akan datang terkait dengan pelayanan akademik di STP Bandung.

Informasi utama yang diberikan oleh informan : pengalaman dalam menempuh pendidikan pariwisata di STP Bandung, informan berpendapat bahwa secara keseluruhan citra STP Bandung di dalam dunia industri pariwisata sudah cukup baik dan memberikan manfaat kepada alumni dalam mencari pekerjaan di dunia industri pariwisata, baik dalam maupun luar negeri. Informan juga beranggapan bahwa STP Bandung perlu selalu membina hubungan kerjasama dengan alumni dan memfasilitasi dalam suatu wadah.

2. Observasi

Observasi adalah cara yang memungkinkan peneliti berhubungan secara langsung dengan subyek penelitian. Dengan berada dilapangan langsung, peneliti bisa lebih memahami konteks data dalam penelitian ini secara menyeluruh. Peneliti bisa melihat hal-hal yang sebelumnya terlewat atau tidak diketahui oleh partisipan yang lain, khususnya oleh orang yang berada di lingkungan itu, karena telah dianggap hal yang wajar dan mengakibatkan tidak terungkap pada saat melakukan wawancara. Selain itu dengan menggunakan teknik observasi langsung ke lapangan peneliti dapat menggunakan hal-hal diluar persepsi informan sehingga peneliti mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.

Varian observasi yang digunakan tersebut dinamakan *observing participation* (Satori dan Komariah , 2010 :118). Dengan varian ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai pada pengetahuan tingkat makna dari setiap perilaku yang muncul.

3. Studi Dokumentasi

Kegiatan pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu sebagai berikut:

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Tahap pertama ; Dalam penelitian ini proses pencarian data primer dan informasi dilakukan dengan menggunakan teknik observasi partisipan, dokumentasi tertulis dan wawancara mendalam. Peneliti langsung ke lapangan untuk dapat mengumpulkan data dari sumber data, dengan tanpa melakukan intervensi. Wawancara dilakukan dengan menggunakan alat bantu *tape recorder* untuk memudahkan melakukan proses transkrip data, namun sebelum melakukan kegiatan wawancara peneliti mempersiapkan terlebih dahulu kisi-kisi instrumen agar penggalan data melalui observasi lapangan dan wawancara mendalam tidak keluar dari fokus penelitian.

Selain dari wawancara yang dilakukan terhadap informan, dalam penelitian ini juga dilakukan observasi langsung ke lapangan untuk mengamati dan mengumpulkan data yang ada pada sekolah tinggi pariwisata yang berlokasi di Bandung, Bali, dan Makasar. Agar diperoleh data penelitian yang lebih tepat, maka setiap permasalahan yang berkaitan dengan hasil pengamatan selalu dicatat. Proses penulisan ini diusahakan tidak mengganggu pengamatan yang sedang dilakukan. Penulisan dilakukan dengan cara membuat catatan lapangan yang berisi kata-kata kunci secara singkat dalam bentuk skema.

Waktu pencatatan ini dilakukan pada saat antar waktu selesainya pengamatan dengan pengamatan berikutnya. Pencatatan antar waktu ini dimaksudkan agar tidak terjadi kerancuan antara hasil pengamatan yang satu dengan pengamatan berikutnya serta menghindari konsep-konsep yang tidak berasal dari pengamatan. Perpaduan antara catatan singkat dengan hasil diskusi dalam pengamatan yang sama, dianggap sebagai hasil catatan lapangan yang

selanjutnya disusun dalam suatu transkrip wawancara guna memudahkan penyajian data dan pembahasan dalam analisis.

Tahap kedua; Peneliti melakukan pengecekan data primer yang telah diperoleh melalui pengamatan, wawancara dan pengumpulan dokumen yang berhubungan dengan fokus permasalahan penelitian . Hal ini dilakukan untuk mengetahui reaksi tentang efektifitas implementasi manajemen strategik pada pendidikan tinggi kepariwisataan berbasis pelanggan menuju perguruan tinggi yang bermutu terhadap fenomena yang ditemukan di lapangan.

Tahap ketiga; Peneliti kemudian menganalisis data-data yang telah diperoleh secara kualitatif, sehingga mudah dibaca dan diinterpretasikan. Kemudian data yang telah dianalisis diintegrasikan kedalam seluruh fenomena yang ditangkap melalui tahapan-tahapan analisis fenomenologi. Gambar dibawah ini salah satu kegiatan kunjungan dan wawancara dengan Direktur Akademi Pariwisata Makasar beserta jajarannya.



Gambar 3.2. Kunjungan ke Akademi Pariwisata Makasar (Direktur memberikan penjelasan sejarah berdirinya Akademi Pariwisata Makasar)

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu



Gambar 3.3. Penjelasan Direktur Akpar Makasar tentang struktur organisasi Akpar Makasar

Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan sumber data dan teknik pengumpulan data adalah:

- a. Data kepegawaian sekolah tinggi pariwisata, yang dijadikan sumber data adalah manajemen sekolah tinggi pariwisata yang diperkuat dengan dokumen Rencana Strategik. Teknik pengumpulan data adalah studi dokumentasi. Selain itu peneliti juga melakukan observasi dan wawancara dengan beberapa para alumni dan para pengusaha industri usaha jasa pariwisata yang menggunakan alumni sekolah tinggi pariwisata.
- b. Data kemahasiswaan, yang dijadikan sumber data adalah Kepala Bagian Administrasi Kemahasiswaan (Kabag. ADAK) dan stafnya. Teknik pengumpulan data adalah studi dokumentasi. Peneliti juga melakukan observasi langsung dan wawancara dengan Kabag ADAK dan para mahasiswa yang sedang mengikuti perkuliahaan teori maupun praktik.
- c. Data kurikulum, yang dijadikan sumber data adalah Kepala Bagian Administrasi Kemahasiswaan (ADAK) dan stafnya, serta para ketua

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

jurusan dan ketua program studi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi.

- d. Data fakultas, yang dijadikan sumber data adalah Kepala Bagian Administrasi Umum, ketua jurusan dan ketua program studi.
- e. Data infrastruktur aktual di STP Bandung, yang dijadikan sumber data adalah Kepala Bagian Administrasi Umum dan KaSubag Rumah Tangga.
- f. Data mengenai manajemen, yang dijadikan sumber data adalah para struktural/pengelola yang ada di STP Bandung, yaitu Ketua STP Bandung, Pembantu Ketua I, II, III, dan IV Selain itu juga Kepala Bagian Administrasi Umum dan Kepala Bagian Administrasi Akademik.



Gambar 3.4. Mewawancari mahasiswa dan mahasiswi STP Bali.

Dalam hal ini peneliti menilai bahwa analisis dokumen yang terkait dengan manajemen yang dilakukan sekolah tinggi pariwisata mengandung banyak informasi yang bermanfaat. Nilai manfaat dari dokumen tersebut secara sah dapat

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

digunakan untuk menarik kesimpulan tentang aktivitas, tujuan, dan ide dari pembuatnya atau organisasi yang dipresentasikannya. Beberapa dokumen yang dijadikan sebagai bahan dalam penelitian ini antara lain: Rencana Strategis Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung tahun 2005-2009, Rencana Strategis Sekolah Tinggi Pariwisata Bali tahun 2010-2014, daftar anggota HILDIKTIPARI, Rencana Kerja Tahunan Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung tahun 2006, dan dokumen-dokumen yang memuat data tentang SDM, keuangan, dosen, Kemahasiswaan.

E. Keabsahan Data

Dalam memperoleh keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menjaga keterpercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian.

1. Keterpercayaan

Kredibilitas atau derajat kepercayaan adalah ukuran kebenaran data yang dikumpulkan, yang menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan hasil penelitian. Untuk memperoleh kredibilitas data yang diperoleh dari lapangan peneliti melakukan cara: memperpanjang masa pengamatan, pengamatan dan pengumpulan data secara terus menerus, triangulasi data, membicarakan dengan orang lain, menggunakan bahan referensi, dan mengadakan cek member, sebagai berikut:

a. Memperpanjang Masa Observasi

Peneliti melakukan pengamatan secara terus menerus, secara lebih cermat, terinci dan mendalam, untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian sebagai fokus yang diajukan.

b. Triangulasi Data

Triangulasi data dalam penelitian ini adalah dengan sumber dan metode, artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda dalam metode kualitatif. Sehubungan dengan hal tersebut peneliti melakukan kegiatan triangulasi dengan cara:

- 1) Melakukan pengecekan data, yaitu melakukan wawancara mendalam dengan dua orang atau lebih pada subyek penelitian yang berbeda dengan pertanyaan yang sama.
- 2) Melakukan cek ulang data, yaitu melakukan proses wawancara secara berulang dengan mengajukan pertanyaan yang sama pada informan yang sama dalam waktu yang berlainan.
- 3) Melakukan pengecekan silang, yaitu menggali keterangan tentang keadaan subyek penelitian yang satu dengan yang lainnya pada waktu berbeda.

c. Mengadakan cek member

Tujuan mengadakan cek member ialah agar informasi yang telah diperoleh dan yang akan digunakan dapat sesuai dengan apa yang dimaksud oleh informan dan informan kunci. Untuk itu dalam penelitian ini cek member dilakukan setiap akhir wawancara dengan cara mengulangi secara garis besar jawaban atau pandangan sebagai data berdasarkan catatan yang diperoleh. Hal ini dimaksudkan jika ada beberapa hal yang keliru atau kurang responden dapat memperbaiki dan menambahkannya. cek member

ini dilakukan pada saat wawancara formal maupun informal selama penelitian berlangsung.

2. Keteralihan

Keteralihan ialah apabila hasil penelitian kualitatif itu dapat digunakan atau diterapkan pada kasus atau situasi lainnya, Oleh karena itu, untuk meningkatkan transferabilitas data peneliti melakukan penelitian di beberapa lokasi, guna pengambilan data pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung Bali, Medan Dan Makasar. Selanjutnya transferabilitas data diperiksa melalui keteralihan dari sumber data yang berkembang di lapangan dengan menggunakan catatan lapangan sehingga dapat ditransformasikan inti pokoknya dan juga menggunakan foto sebagai bukti kegiatan pengambilan data di lapangan.

3. Kebergantungan

Kebergantungan adalah apabila hasil penelitian memberikan hasil yang sama dengan penelitian yang diuji pihak lain. Dalam penelitian kualitatif sulit untuk dapat diulang oleh pihak lain, karena desainnya yang seketika. Untuk dapat membuat penelitian kualitatif memenuhi kebergantungan, maka perlu disatukan dengan konfirmabilitas. Hal ini dikerjakan dengan cara melacak kembali yang dilakukan oleh pembimbing yang berhak memeriksa kebenaran data dan penafsirannya. Kemudian secara aplikatif dijelaskan bahwa kebergantungan data diperiksa melalui pengecekan ulang dari sumber yang berbeda dengan menggabungkan kelengkapan observasi dan wawancara.

4. Kepastian

Dalam menjaga kebenaran dan objektivitas hasil penelitian, dilakukan ‘audit trail’ guna meyakinkan bahwa hal-hal yang dilaporkan memang demikian adanya,

melalui cek member, triangulasi, pengamatan ulang atas rekaman, pengecekan kembali, melihat kejadian yang sama di lokasi yang berbeda sebagai bentuk konfirmasi.

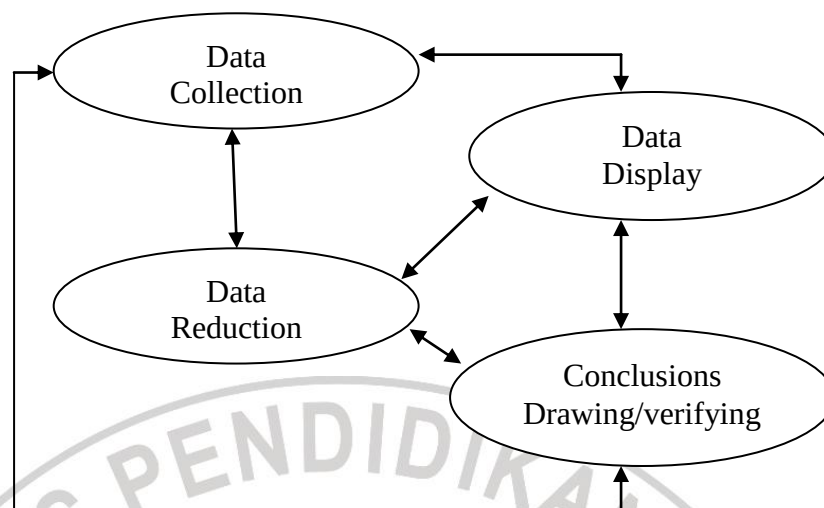
Dengan demikian dapat diambil suatu kesimpulan bahwa tingkat keabsahan data dalam penelitian kualitatif terdiri dari nilai kebenaran, penerapan aplikasi atau keteralihan, konsistensi, dan obyektivitas atau netralitas.

F. Teknik Analisis Data

1. Analisis dan Pentafsiran Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema yang ada di dalam data tersebut (Patton, M. Q. 1990). Dalam pendekatan penelitian kualitatif, analisis data pada dasarnya sudah dimulai sejak pengumpulan data dilakukan dan dikerjakan secara intensif, termasuk pada saat wawancara mendalam kepada para informan yang dilakukan secara formal maupun informal, peneliti sudah melakukan analisis terhadap pandangan para informan yang diwawancarai.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *analysis interactive models* adalah bahwa aktivitas dalam analisis penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian hingga data yang diperoleh mengalami kejenuhan dari para informan (Miles and Hubermann, 1992:20). Langkah-langkah proses analisis data menurut Miles and Hubermann (1992), dapat dilihat pada gambar 3.5 pada halaman berikutnya.



Gambar 3.5. Proses Analisis Data Kualitatif
Sumber: Miles and Huberman (1992:20)

Setelah melakukan tahap pengumpulan data atau koleksi data yaitu proses memasuki lingkungan penelitian dan melakukan kegiatan pengumpulan data penelitian, maka langkah-langkah yang dilakukan berikutnya adalah:

a. Reduksi Data

Dari lokasi penelitian, data lapangan dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terinci. Data dan laporan lapangan kemudian direduksi, dirangkum, dan kemudian dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari tema atau melalui proses penyuntingan, pemberian kode dan penabelan. Pada tahapan ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian, serta untuk menarik kesimpulan sementara.

b. Penyajian Data

Penyajian data dimaksudkan mempermudah peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Peneliti melakukan pengorganisasian data kedalam suatu

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas sosoknya lebih utuh. Kemudian data-data tersebut dipilah-pilah dan disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan katagori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan-kesimpulan sementara diperoleh pada waktu data direduksi. Selanjutnya peneliti merencanakan kerja kembali berdasarkan apa yang telah dipahami dan diamati dari hasil kesimpulan sementara.

c. Penarikan Kesimpulan / Verifikasi

Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, hipotetesis dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan yang masih bersifat tentatif. Oleh karena itu setiap kesimpulan akan selalu terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung yang melibatkan interpretasi peneliti sampai didapat suatu kesimpulan yang benar. Apabila ternyata kesimpulannya tidak memadai, maka perlu diadakan pengujian ulang, yaitu dengan cara mencari beberapa data lagi di lapangan, dicoba untuk diinterpretasikan dengan fokus yang lebih terarah. Dengan begitu, analisis data tersebut merupakan proses interaksi antara ke tiga komponen analisis dengan pengumpulan data, dan merupakan suatu proses siklus sampai dengan aktivitas penelitian selesai.

2. Metode *Balanced Scorecard*

Penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi non-profit seperti lembaga pendidikan, tolak ukur paling utama adalah berbasis kepada pelanggan,

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

masyarakat umum dan pengguna lulusan dari lembaga pendidikan. Tujuan utama organisasi lembaga pendidikan bukanlah memaksimalkan hasil-hasil finansial, tetapi membuat keseimbangan pertanggung jawaban finansial melalui program-program pelayanan jasa pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Maka ukuran pertama dalam mengukur kinerja manajemen strategik pada lembaga pendidikan adalah perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, selanjutnya diikuti oleh perspektif keuangan, dan perspektif proses bisnis internal yang menunjang bagi ukuran utama tersebut (Indrajit dan Djokopranoto, 2006:135).

Berikut tabel 3.1, gambaran perspektif dalam *balance scorecard* yang dilakukan untuk mengukur implementasi manajemen strategik di Sekolah Tinggi Kepariwisata berbasis pelanggan:

Tabel 3.1

Bauran Perspektif *Balanced Scorecard* dalam Penelitian Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata

Perspektif	Atribut	Parameter
Perspektif Pelanggan	Kegunaan bagi pelanggan	jumlah mahasiswa yg mendaftar pada tiap program studi, dan jumlah keseluruhan mahasiswa pada tiap-tiap program studi
	Mutu jasa yang ditawarkan	peringkat akreditasi program studi dan nilai rata-rata IPK mahasiswa
	Harga jasa yang ditawarkan	uang kuliah per semester / per tingkat, dan uang sumbangan pembangunan
	Waktu penyampaian jasa	waktu rata-rata penyelesaian studi pada masing-masing fakultas atau program studi

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Perspektif	Atribut	Parameter
	Citra dan reputasi	kepopuleran nama universitas, jumlah pendaftar secara keseluruhan, dan rasio antara jumlah yang diterima dengan jumlah pendaftar
	Hubungan pelanggan	tingkat kepuasan, tingkat pengenalan, dan tinggan perhatian baik antara para mahasiswa, alumni, pengguna lulusan, maupun kunjungan calon mahasiswa
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Faktor Utama	Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan
	Faktor pendukung	Kompetensi Karyawan, Penggunaan Teknologi Informasi
Perspektif Proses Internal	Proses Inovasi	pembukaan program studi atau jenjang baru, program kelas jarak jauh, program kampus jarak jauh, dan program gelar ganda
	Proses Operasi	manajemen mutu, rasio jumlah lulusan, rata-rata lama studi, pencapaian sasaran, rata-rata IPK, rata-rata sks per mahasiswa, rata-rata biaya kuliah pertahun, tingkat <i>drop out</i> , utilisasi ruangan, peringkat akreditasi
	Proses Layanan Purna Jual	membantu mencari atau menyalurkan lulusannya untuk mendapatkan pekerjaan di industri, memberikan

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Perspektif	Atribut	Parameter
		kesempatan pada perusahaan tertentu mencari calon pegawai dari calon lulusan, mendukung dan membantu membangun jaringan alumni, dan membantu lulusan yang ingin melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi
Perspektif Keuangan		perencanaan dan realisasi anggaran, dan juga kecukupan dana untuk melaksanakan kegiatan organisasi

BSC memiliki tujuan utama sebagai sebuah pendekatan untuk mengorganisasi dan menyajikan informasi pengukuran kinerja yang merupakan kombinasi antara ukuran hasil yang terbatas dengan ukuran kinerja organisasi yang telah diseleksi dalam konteks memberikan manager informasi yang relevan dan efektif dibandingkan para manager tersebut menerima informasi melalui laporan manajemen yang masih bersifat tradisional, terutama berkaitan dengan kunci tujuan strategis (Kaplan & Norton: 2, 1992).

G. Waktu dan Tahapan Penelitian

Penelitian Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan ini dilaksanakan selama sebelas bulan yaitu sejak Bulan Februari 2010 sampai dengan Bulan Desember 2010, namun dalam pelaksanaan kegiatan penelitian mengalami perpanjangan waktu hingga juni 2011 guna penyempurnaan data lapangan yang diperoleh.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Dalam penelitian ini peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam menjangkau data dan informasi dengan menggunakan teknik observasi partisipan, dokumentasi tertulis dan wawancara mendalam. Adapun tahapan kegiatan penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

- a. Tahap pertama, yaitu persiapan dimana peneliti melakukan kegiatan pengamatan awal untuk memantapkan permasalahan penelitian dan menentukan subyek penelitian. Pelaksanaan tahap ini dilaksanakan pada bulan Januari 2010 sampai dengan Februari 2010.
- b. Tahap kedua, peneliti langsung ke lapangan untuk dapat mengumpulkan data dari sumber data, dengan tanpa melakukan intervensi. Peneliti dalam hal ini yang menjadi instrumen utama langsung menuju ke obyek-obyek penelitian untuk mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara, baik secara formal maupun non formal ke Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang berlokasi di Jakarta sebagai pembina dan penentu kebijakan-kebijakan perkembangan Sekolah Tinggi Pariwisata, kemudian penggalan data/informasi dilanjutkan ke Sekolah Tinggi Pariwisata yang berada dibawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berlokasi di Bandung, Bali, Makasar dan khusus Medan penggalan data melalui studi dokumentasi baik melalui literatur maupun Web/situs dalam internet. Hal ini dilakukan oleh peneliti karena pada prinsipnya sekolah tinggi pariwisata Medan adalah sama dengan sekolah tinggi di Bandung.

- c. Tahap ketiga, peneliti melakukan pengkajian terhadap beberapa literatur, jurnal internasional, publikasi, studi dokumentasi dan hasil penelitian terdahulu serta referensi lainnya yang relevan dengan penelitian ini.
- d. Tahap keempat, peneliti melakukan pengumpulan data melalui pengamatan, wawancara, pengumpulan dokumen, dan mencari informasi yang berhubungan dengan fokus dan permasalahan penelitian ini. Melakukan pengecekan data yang telah diperoleh, seperti membandingkan, mencocokkan dengan dokumen, untuk memperkuat hasil penelitian. Pelaksanaan tahap dilaksanakan pada bulan April sampai dengan Juli 2010.
- e. Tahap Kelima, peneliti melakukan analisis data yang telah didapatkan di lapangan. Pelaksanaan tahap ini dilaksanakan pada bulan Agustus sampai dengan November 2010 dengan cara mendiskusikan kembali analisis yang diperoleh untuk menyimpulkan hasil akhir penelitian ini.
- f. Tahap Keenam, penyusunan kesimpulan dan saran hasil dari penelitian sesuai analisis yang dilakukan sehingga menghasilkan konsep implementasi manajemen strategik pendidikan tinggi pariwisata yang berbasis pelanggan.