

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan tujuan untuk menetapkan posisi bisnis serta strategi perusahaan PT Pelangi Matarex Kumala untuk mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan produk dalam pasar ekspor.

Penelitian ini dideskripsikan dengan berpedoman pada butir-butir pertanyaan dalam wawancara dan pengisian kuesioner di lapangan. Setelah data dikumpulkan kemudian disajikan dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang terpisah-pisahkan untuk ditarik suatu kesimpulan.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan PT. Pelangi Matarex Kumala.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini penulis menetapkan yang ditunjuk sebagai responden adalah:

1. Manajer
2. Ass. Manajer
3. Kepala bagian Pabrik

4. Kepala bagian control
5. Kepala bagian administrasi personalia
6. Kepala bagian ekspor

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Pelangi Matarex Kumala Yogyakarta yang beralamat di Jalan Lingkar Selatan RT. 11 RW. 14 Wojo Bangunharjo Sewon Bantul Yogyakarta. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada pertengahan bulan April sampai dengan pertengahan bulan Juli 2003.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer. Metode pengumpulan data primer ini antara lain dengan:

1. Metode Observasi

Yaitu pencarian data dengan melalui pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung ke lokasi penelitian, yaitu PT Pelangi Matarex Kumala untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang persoalan-persoalan ekspor perusahaan dan pangsa pasarnya.

2. Metode Wawancara

Metode wawancara ini dibagi menjadi dua, yaitu wawancara yang daftar pertanyaannya berdasar pada angket atau kuisisioner yang sudah dibuat dan ditujukan kepada orang-orang yang terlibat langsung dengan PT Pelangi Matarex Kumala (pimpinan). Metode yang kedua adalah wawancara

terbuka, yaitu melakukan tanya jawab langsung untuk memperoleh data-data yang diperlukan untuk menganalisis masalah yang ada, dalam hal ini ditujukan kepada pimpinan PT Pelangi Matarex Kumala.

3. Metode Angket

Metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk angket untuk kemudian diisi oleh responden dengan sasaran orang-orang yang terlibat langsung dan memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan yang penting dalam PT Pelangi Matarex Kumala. Metode Angket ini berbentuk tabel. Tabel ini untuk mengetahui nilai dan bobot pada masing-masing indikator variabel.

Adapun bentuk dan isi angket dapat dilihat di lampiran.

3.5. Bentuk Data

3.5.1. Data Umum

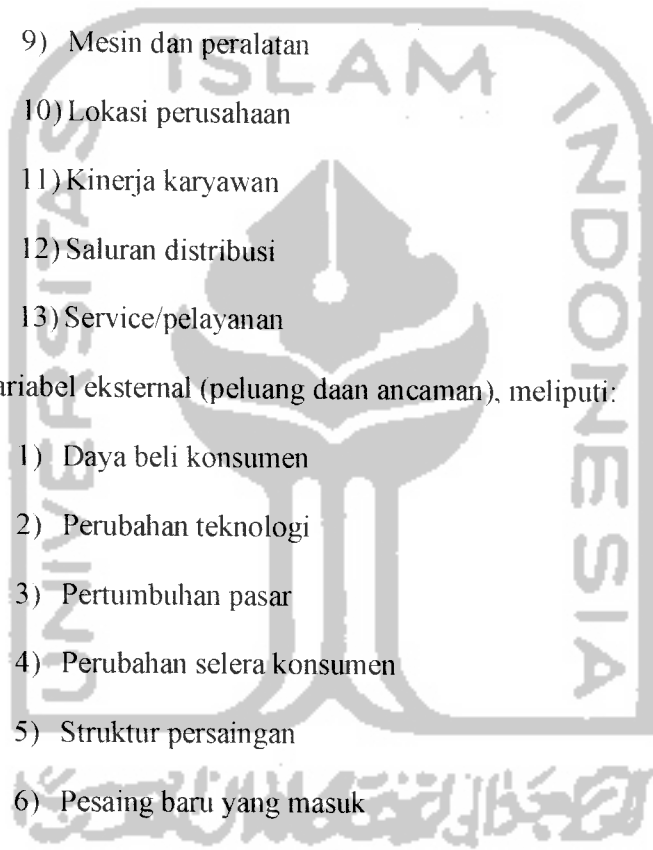
Dalam data ini yang diperlukan adalah:

- a. Sejarah dan perkembangan perusahaan.
- b. Deskripsi perusahaan.
- c. Struktur organisasi.
- d. Lokasi perusahaan.

3.5.2. Data khusus

Definisi operasional:

- a. Variabel internal (kekuatan dan kelemahan), meliputi:
 - 1) Pangsa pasar
 - 2) Variasi produk

- 3) Efektifitas produksi
 - 4) Struktur organisasi
 - 5) Harga produk
 - 6) Kualitas produk
 - 7) Citra produk
 - 8) Promosi
 - 9) Mesin dan peralatan
 - 10) Lokasi perusahaan
 - 11) Kinerja karyawan
 - 12) Saluran distribusi
 - 13) Service/pelayanan
- b. Variabel eksternal (peluang dan ancaman), meliputi:
- 1) Daya beli konsumen
 - 2) Perubahan teknologi
 - 3) Pertumbuhan pasar
 - 4) Perubahan selera konsumen
 - 5) Struktur persaingan
 - 6) Pesaing baru yang masuk
 - 7) Persaingan harga
 - 8) Regulasi pemerintah
 - 9) Depresiasi mata uang
- 
- The image contains a large, semi-transparent watermark of the Universitas Islam Indonesia logo. The logo is a shield-shaped emblem with a stylized tree or plant in the center. The text 'UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA' is written around the perimeter of the shield. At the bottom of the shield, there is a line of Arabic calligraphy.

3.6. Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini penulis mencoba untuk mengevaluasi strategi pemasaran PT. Pelangi Matarex Kumala dengan menggunakan MDTI (Matrik Daya Tarik Industri).

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

MDTI memiliki dua sumbu: vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*). Sedang sumbu horisontal menggambarkan tentang peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Dan

masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Perkiraan unit usaha strategis di masa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang berbeda. Namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha untuk menemukan dan menentukan penilaian terhadap variabel internal dan eksternal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, maka pada masa yang akan datang yang diperlukan prediksi. Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian kualitatif variabel eksternal dan internal
3. Penilaian kuantitatif variabel eksternal dan internal
4. Penentuan posisi bisnis
5. Perumusan strategis

3.6.1. Identifikasi variabel Internal dan Eksternal

Tahapan ini dimulai dengan mencari indikator apa saja yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi variabel internal maupun eksternal. Manajemen dituntut untuk mampu menentukan variabel yang benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan dan mampu menganalisis implikasi manajerial yang timbul, mengidentifikasi variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pendekatan yang sering

dilakukan yaitu pendekatan fungsional, unit keunggulan bersaing, kekuatan dan ancaman juga merupakan variabel pendukung yang menggambarkan keadaan perusahaan secara lebih dekat.

Tabel 3.1
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel eksternal
Pangsa pasar	Daya beli konsumen
Variasi produk	Perubahan teknologi
Efektifitas produksi	Pertumbuhan pasar
Struktur organisasi	Perubahan selera konsumen
Harga produk	Struktur persaingan
Kualitas produk	Pesaing baru yang masuk
Citra produk	Persaingan harga
Promosi	Regulasi pemerintah
Mesin dan peralatan	Depresiasi mataa uang
Lokasi perusahaan	
Kinerja karyawan	
Saluran distribusi	
Service / pelayanan	

Sumber: Data Khusus

3.6.2. Penilaian kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan kekuatan sampai pada

indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman dan kelemahan perusahaan.

Variabel eksternal dengan pendekatan secara kualitatif akan mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal yang telah diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis. Variabel internal dengan pendekatan secara kualitatif menilai masing-masing indikator variabel internal sejak dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai kekuatan perusahaan sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan.

3.6.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal diketahui, maka langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa sumbangan atau pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

Ada pun pendekatan yang dilakukan dalam memberikan penilaian terhadap variabel tersebut digunakan pendekatan kuantitatif. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak baik), 2 (tidak baik), 3 (netral), 4 (baik), dan 5 (sangat baik). Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai

tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

3.6.4. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedang nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya ini akan terlihat posisi bisnis pada saat sekarang.

Gambar 3.1
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Sedang	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen atau divestasi
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta

3.6.5. Perumusan Strategi

Langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan setelah berhasil memperkirakan posisi bisnis pada masa yang akan datang adalah melakukan perencanaan dan langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh.

Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan. Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Tiga sel terakhir memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi.

MDTI ini selain memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Gambar 3.2
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP

YKPN, Yogyakarta