

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah minimarket Citrouli, Jl. Babarsari Raya 114-116, Yogyakarta.

3.2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah variable-variabel eksternal yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, dan variable-variabel internal yang mengidentifikasikan keunggulan dan kelemahan.

Indikator Variabel eksternal yang digunakan antara lain ; daya beli konsumen, selera pasar, struktur persaingan, pertumbuhan pasar, kondisi ekonomi dan politik nasional, dan potensi pasar. Sedangkan untuk indikator variable internal yang digunakan antara lain ; pangsa pasar, kualitas produk, kebijakan harga, promosi dan pemasaran, lokasi, sumber daya manusia, dan kemampuan dan pengalaman manajerial.

3.3. Data dan Teknik Pengumpulan Data

- Data yang diperlukan

Didalam penelitian ini ada 2 macam data yang diperlukan, yaitu: data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yang diamati dan dicatat untuk pertamakali oleh peneliti.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi pustaka yang berhubungan dengan permasalahan dan mendukung data primer.

• Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah:

a. Metode angket

Metode angket yaitu memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk memperoleh data yang diperlukan.

b. Metode observasi

Metode observasi yaitu cara pengumpulan data dengan jalan mengamati dan mencatat langsung pada obyek yang diteliti.

c. Metode interview

Metode interview yaitu mengadakan wawancara kepada pihak-pihak yang dapat memberikan keterangan yang diperlukan.

3.4. Populasi dan sampel

- Populasi

Populasi dari obyek penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan Citrouli Swalayan, Yogyakarta, yang total berjumlah 22 orang yang terdiri dari 2 orang pimpinan, dan 20 orang karyawan.

- Sampel

Sampel dari penelitian ini adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya dianggap mewakili seluruh populasi, yaitu pimpinan dan karyawan Citrouli Swalayan, Yogyakarta yang berjumlah 15 orang.

3.5. Metode analisis data

3.5.1. Analisa MDTI

- a. Pengertian MDTI

Matriks ini digunakan untuk menggambarkan posisi perusahaan saat ini. Matriks MDTI memiliki dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan, sedangkan sumbu horizontal digunakan untuk menggambarkan ancaman dan peluang bisnis. MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi,

yaitu : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi.

Secara sederhana MDTI dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 3.1

Matriks Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Meduim	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Sumber : Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, 2002.

Matriks Daya Tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha strategis perusahaan pada saat sekarang dan memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Manajemen

perusahaan dapat mengidentifikasi dan memberi penilaian pada variabel internal dan eksternal yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peluang bisnis dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

b. Teknik Penyusunan Matriks

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal

Pada tahap ini identifikasi dilakukan berdasarkan pemilihan indikator-indikator yang dianggap mewakili berbagai variabel yang dianggap secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh terhadap munculnya ancaman dan peluang bisnis.

2. Penilaian variabel eksternal dan internal

Setelah variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut.

Seluruh indikator memiliki bobot 1 atau 100%. Dimana skala yang digunakan adalah sebagai berikut :

1 = sangat tidak baik

2 = tidak baik

3 = baik

4 = sangat baik

Tabel 3.1

Penilaian variabel eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai
Peluang dan Ancaman	X	X
	X	X
	X	X
	X	X
	X	X
	X	X
Total	1,00	

Tabel 3.2

Penilaian variabel internal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai
Kekuatan dan Kelemahan	X	X
	X	X
	X	X
	X	X
	X	X
	X	X
Total	1,00	

3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Hasil evaluasi variabel internal dan eksternal didapat dengan cara mengalikan bobot dan nilai.

Nilai maksimum dari nilai tertimbang yang mungkin dicapai adalah 4, yang menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa ada sama sekali ancaman bisnis. Nilai

terendah adalah 0, yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut berada dalam ancaman dan sama sekali tidak memiliki peluang bisnis.

Kriteria yang digunakan pada nilai tertimbang adalah sebagai berikut :

- Jumlah nilai tertimbang antara 0-2 dikategorikan rendah
- Jumlah nilai tertimbang antara 2-3 dikategorikan medium
- Jumlah nilai tertimbang antara 3-4 dikategorikan tinggi

Tabel 3.3

Evaluasi Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang dan Ancaman	X	X	X
	X	X	X
	X	X	X
	X	X	X
	X	X	X
	X	X	X
Total	1,00		X

Tabel 3.2

Evaluasi Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan dan Kelemahan	X	X	X
	X	X	X
	X	X	X
	X	X	X
	X	X	X
	X	X	X
Total	1,00		X

4. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai variabel eksternal dan internal ditentukan, tahapan selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis dengan cara menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

- Implikasi Strategis

Matriks MDTI memberikan tekanan pada skala prioritas investasi, sehingga perusahaan dapat memprioritaskan alokasi sumber daya dan dana yang dimilikinya. Keputusan alokasi tersebut didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Dari hasil skala prioritas investasi tersebut, dapat ditentukan implementasi strategisnya.

Gambar 3.2
Berbagai Pilihan Strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Meduim	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Mediummm	Memimpin pasar berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceeruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber : Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, hal.148.

3.5.2. Analisis SWOT

a. Pengertian

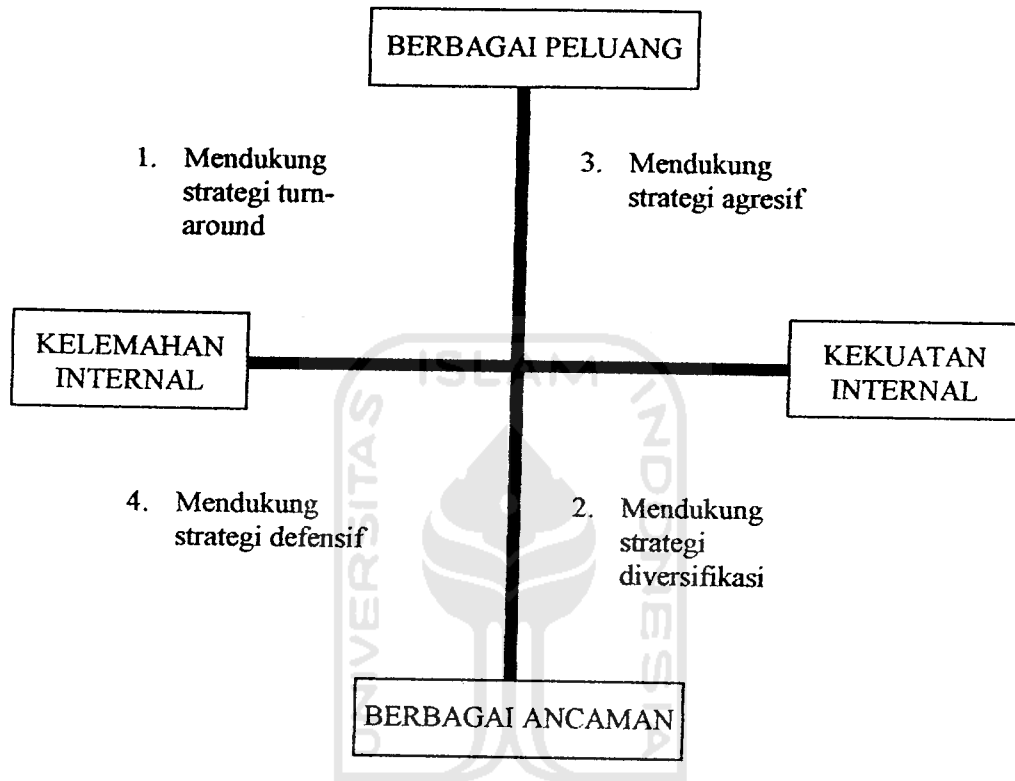
Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis pemasaran. Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi tersebut menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya yang kemudian akan menunjukkan posisi bisnis perusahaan saat ini.

b. Teknik Penyusunan Matriks

Teknik dan variabel dalam penyusunan analisis ini disamakan dengan analisis MDTI. Sehingga dari hasilnya menunjukkan posisi bisnis perusahaan saat ini.

Gambar 3.3

SWOT



Sumber : Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Berorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21, Freddy Rangkuti, hal. 19.

c. Implikasi Strategis

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Berarti perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang

memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal . Fokus dalam strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (SO, ST, WO, WT) seperti dalam diagram berikut :

Gambar 3.4

Matriks SWOT

<p>IFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan faktor-faktor kekuatan internal 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
<p>EFAS</p> <p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan faktor-faktor peluang eksternal 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p>TREATHS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Sumber : Freddy Rangkuty, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, 2004.

3.6. Gambaran Umum Perusahaan

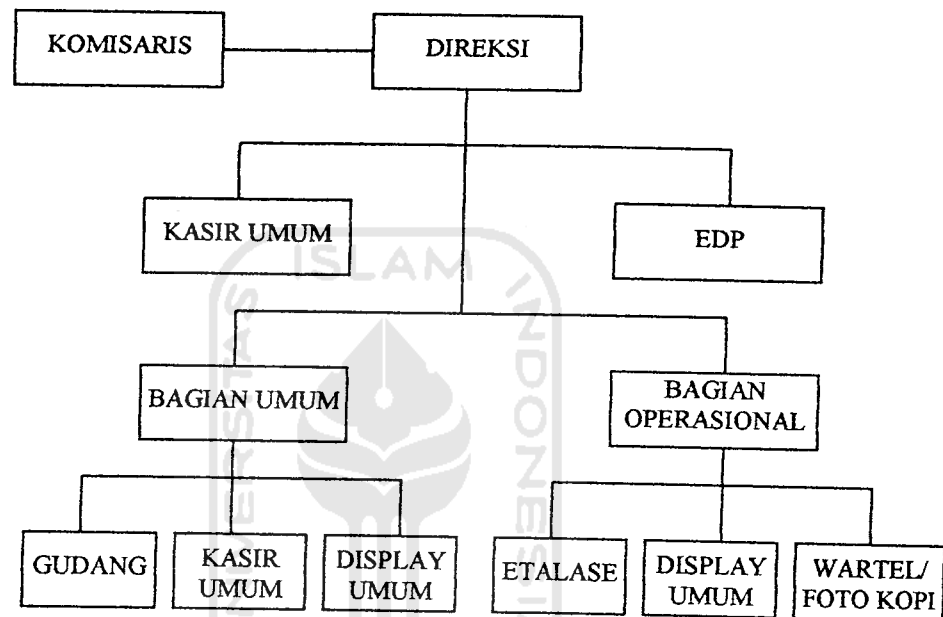
3.6.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada tanggal 15 Januari 2002 Citrouli resmi didirikan oleh pemiliknya Bpk. Jonie dan istrinya ibu Jatie yang berlokasi di Jl. Babarsari Raya no. 114-116 Yogyakarta. Pada saat itu Citrouli hanya bergerak di bidang penyediaan peralatan tulis, wartel, dan jasa fotokopi. Kemudian Citrouli memperluas usahanya dengan menambah warung kelontong yang melayani pemenuhan kebutuhan pokok sehari-hari. Terinspirasi dari swalayan di luar negeri seperti di New York dan Singapura yang buka 24 jam dan lokasi yang berdekatan dengan tempat tinggal mahasiswa, Citrouli kini tumbuh identik sebagai swalayan yang buka 24 jam dengan biaya parkir gratis. Sebagai perusahaan yang baru dibangun Citrouli terus tumbuh dan berkembang, dalam dua bulan ke depan Citrouli berencana memperluas lagi usahanya dengan menambah ruangan usahanya menjadi dua lantai.

3.6.2. Struktur Organisasi

Gambar 3.5

Struktur Organisasi Citrouli



Tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dapat dijabarkan dalam deskripsi jabatan sebagai berikut:

- a. **Komisaris:** Sebagai pemilik diam, artinya ikut menanamkan modal namun tidak campur tangan secara langsung pada operasional, melainkan mengawasi dari belakang dan memiliki kedudukan sejajar dengan direktur.
- b. **Direktur:** Sebagai pemilik aktif yang menjalankan kegiatan operasional sehari-hari. Memiliki kedudukan setara dengan

komisaris yang bertanggung jawab dan membawahi kasir utama, Elektronik Data Process (EDP), bagian umum, dan bagian operasional.

- c. Head Kasir (Kasir utama): Bertugas mengumpulkan dan mencatat keluar dan masuknya kas, memprediksi jumlah pembayaran dan jatuh tempo.
- d. Elektronik Data Process (EDP): Bertugas memasukkan dan mengatur harga tiap item barang serta menginstruksi kasir harian untuk memasukkan data dari setiap transaksi sesuai klasifikasi.
- e. Bagian Umum: Bertugas membawahi dan mengkoordinasi gudang, kasir harian, dan display umum.
 1. Gudang: Bertanggung jawab atas keluar masuknya barang, kerusakan dan jumlah persediaan.
 2. Kasir: Bertugas mencatat dan melayani transaksi langsung dengan pelanggan.
 3. Display umum: Bertugas memindahkan barang dan mengeluarkan barang dari gudang kecil serta memberi label harga pada setiap item barang.
- f. Bagian operasional: Bertanggung jawab dan membawahi etalase, display toko, dan fotokopi dan wartel.

1. Etalase: Bertugas mengawasi barang-barang yang dipajang di etalase, biasanya barang yang dipajang di etalase adalah barang-barang yang harganya lebih mahal dari yang lain.
2. Display toko: Bertugas mengatur, menyusun dan mengawasi tata letak keseluruhan toko yang meliputi barang-barang yang dipajang, keranjang, dan lain-lain.
3. Fotokopi/wartel: Bertugas melayani dan mencatat setiap kegiatan/transaksi melalui jasa fotokopi dan wartel.

3.6.3. Personalia

- a. Jumlah karyawan : Jumlah karyawan dibawah komisaris dan direktur ada 20 orang.

Tabel 3.5

Jumlah dan Jenis Kelamin Karyawan

Bagian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Kasir Umum	-	1	1
EDP	-	1	1
Bag. Umum	1	-	1
Bag. Operasional	-	1	1
Gudang	2	-	2
Kasir Harian	2	3	5
Display Umum	3	-	3
Etalase	1	1	2
Display Toko	2	-	2
Wartel/Fotokopi	1	1	2
Jumlah	12	8	20

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

b. Sistem Upah dan Jam Kerja

Karyawan Citrouli menerima upah bulanan yang diberikan setiap tanggal 1 setiap bulannya. Jumlah upah yang diterima oleh setiap karyawan tiap bulannya merupakan hasil akumulasi dari total kehadiran karyawan dalam bulan itu, perhitungan upah pokoknya adalah Rp. 10.000,-/hari. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan antara lain adalah untuk memotivasi karyawan dan melatih kedisiplinan karyawan. Citrouli buka non-stop selama 24 jam tiap harinya, termasuk, dan juga tetap buka di hari minggu dan hari libur nasional termasuk di hari raya. Khusus untuk hari raya, Citrouli memberikan bonus dua kali lipat upah biasa bagi karyawan yang bekerja pada hari itu. Pembagian jam kerja di Citrouli adalah sebagai berikut :

3. Shift 1 : jam 24.00 – 08.30
4. Shift 2 : jam 08.00 – 16.30
5. Shift 3 : jam 16.00 – 00.30

Pembagian jam kerja tersebut sesuai dengan ketentuan Depnaker yang menetapkan jam kerja standar 8 jam dengan perhitungan 30 menit istirahat.

Untuk menghindari kejenuhan dan efek yang kurang baik pada karyawan, diluar kasir umum dan EDP ketiga shift tersebut di rolling

Barang-barang yang didagangkan tersebut didatangkan dari Yogya, Semarang, Solo, Purwokerto, Klaten, dan lain sebagainya. Adapila beberapa jenis barang yang diimport seperti rokok. Barang-barang dagangan tersebut diperoleh dengan cara pembayaran sebagai berikut:

- a. Tunai : untuk barang-barang yang perputarannya cepat dan tidak tahan lama seperti makanan dan minuman (susu cair dan softdrink) dan rokok.
- b. Tempo : untuk barang-barang yang perputarannya lambat dan tahan lama. Pembayaranannya yaitu dengan cara semua barang yang dipasok dibayarkan semua sesuai dengan tempo tertentu yang telah disepakati.
- c. Konsinyasi : untuk majalah, koran, dan produk-produk baru (percobaan). Yaitu dengan cara pemasok titip jual, maka Citrouli hanya membayar barang yang laku terjual saja dalam tempo waktu tertentu.
- d. Kredit : untuk barang-barang tertentu, seperti shampoo, sabun, dan lain-lain.

2. Harga

Dalam penetapan harga barang-barang di Citrouli berusaha menggunakan metode mark-up yang wajar. Metode mark-up untuk berbagai produk yang diperdagangkan berbeda-beda tergantung jenis

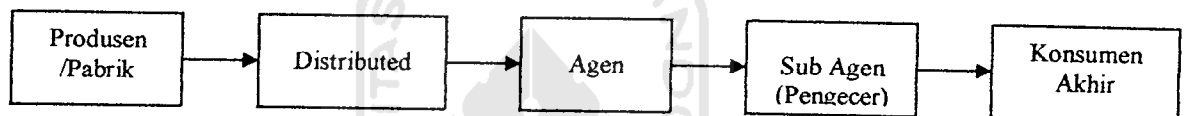
barang tersebut dan kebijaksanaan perusahaan. Citrouli berusaha menetapkan harga yang standar yang terjangkau oleh konsumen sasarannya yaitu mahasiswa pada khususnya.dengan

4. Distribusi

Saluran distribusi Citrouli dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Diagram 3.6

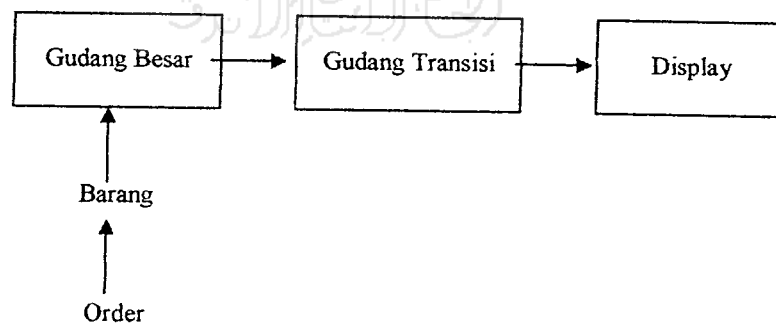
Saluran Distribusi Citrouli



Sedangkan arus barang (flow chart) yang digunakan Citrouli adalah sebagai berikut:

Diagram 3.7

Arus barang di Citrouli



Dapat dikatakan bahwa saluran distribusinya adalah dari produsen, distributor, agen, dari agen ke sub agen/pengecer (dalam hal ini adalah citrouli), pengecer ke konsumen akhir. Selain itu Citrouli

hanya menerima barang yang sesuai dengan order yang sudah terlebih dahulu disepakati.

4. Promosi

Karena Citrouli merupakan swalayan yang belum lama berdiri dan masih mencari suatu bentuk system yang tetap maka kegiatan promosi yang dilakukan belum begitu banyak, antara lain :

- Ikut mensponsori acara-acara pentas musik yang diadakan oleh beberapa universitas seperti : UII, Univ. Proklamasi '45, Atmajaya, dan lain-lain.
- Menjual produk-produk keperluan ospek dan peralatan tulis dengan harga yang lebih rendah pada saat musim penerimaan mahasiswa baru, dengan harapan akan menambah langganan Citrouli setiap tahunnya.

5. Pesaing

Pesaing Citouli adalah usaha-usaha ritel lain yang lebih besar yaitu hypermarket seperti IndoGrosir, Alfa, dan toko-toko superbesar lain yang akan segera bermunculan seperti Makro, Giant, dan Carrefour. Karena toko-toko superbesar tersebut biasanya membeli dalam jumlah banyak pada perusahaan sehingga mendapatkan produk yang lebih murah, kemudian pada akhirnya toko superbesar tersebut akan

menjual lagi dengan harga murah. Sehingga dapat mematikan ritel-ritel kecil.

6. Pasar

Pasar sasaran Citrouli pada umumnya adalah masyarakat di sekitar Citrouli dan khususnya adalah mahasiswa di kawasan Yogya utara.

7. Ruangan

Luas ruangan swalayan ini adalah 400 m²

8. Fasilitas

Fasilitas-fasilitas yang terdapat di Citrouli antara lain :

- Ruang dan luas supermarket ini adalah 400 meter persegi
- Tempat parkir gratis
- Buka 24 jam non-stop
- Sistem pencatatan di Citrouli sudah menggunakan system komputerasi, baik software maupun hardwarenya
- Terdapat mess untuk karyawan. Hal ini sehubungan dengan Citrouli yang buka 24 jam sehingga ada karyawan yang pulang malam.
- Terdapat mushola bagi karyawan/ pengunjung yang muslim
- Disediakan loker penyimpanan barang untuk tiap karyawan