

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Perusahaan Pandanaran Ceramics

Lokasi perusahaan Pandanaran Ceramics terletak pada dusun Ngaren, desa Paseban, kecamatan Bayat, kabupaten Klaten, Jawa Tengah, Indonesia. Telp. : 0272-3101532, Telp./Fax. 0272-328792, HP. 081 22604236.

Lokasi perusahaan terletak kurang lebih 1 km dari lokasi perusahaan yang lama, dengan batas wilayah

Batas utara : Desa Paseban

Batas selatan : Desa Melikan

Batas Timur : Desa Paseban

Batas Barat : Desa Melikan

Sehingga perusahaan ini berada pada perbatasan antara desa Paseban dan desa Melikan.

3.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan “Pandanaran Ceramics”

Pada awal mulanya sebelum perusahaan ceramic berdiri pertama-tama tahun 1987 melalui Background Akademik Jurusan Seni Rupa mendirikan sanggar dengan nama sanggar “Pandanaran Ceramics”, namun tidak dapat bertahan lama dengan usia 19 bulan. Karena sanggar tersebut peminatnta atau peluangnya makin lama makin sedikit dan selalu mengalami kerugian, dan akhirnya bubar

Pada tahun 1990, anak-anak pengrajin di desa Pagerjurang mulai merintis kembali sebuah sanggar yang bernama "SAYAP" (Sanggar Budaya Pandanaran). Namun, sanggar tersebut akhirnya bubar dan hanya bertahan hingga usia 8 bulan, karena sanggar tersebut tidak dapat mengentaskan pengangguran masyarakat sekitar serta tidak ada peningkatan dan kemajuan dalam meningkatkan perekonomian di daerah tersebut.

Kemudian pada tahun 1992, salah seorang pengrajin keramik di desa Pagerjurang bernama Bapak Antonius Triyanto mendirikan sendiri sebuah usaha keramik terracotta dengan nama "Pandanaran Ceramics" dan berlangsung sampai sekarang. Ide dari usaha itu muncul karena Bapak Antonius Triyanto melihat peluang pasar luar negeri yang sangat bagus, disamping itu Bapak Antonius Triyanto mendirikan perusahaan "Pandanaran Ceramics" dengan mengambil lokasi di tempat saudaranya dan di tempat itulah Bapak Antonius Triyanto merintis usahanya tersebut sampai sekarang.

3.1.2 Dasar-dasar Hukum Pembentukan

1. Berdasarkan UU nomor 3 Tahun 1982 tentang wajib daftar perusahaan (NO. TDP 11.12.5.52.05.390) kegiatan usaha produk perdagangan eceran khusus barang kerajinan di dalam bangunan.
2. Tanda daftar industri
3. Nomor Induk Pendaftar Industri Kecil (NIPIK) 09.3310-00400
4. Jenis industri (KLUI) dan industri pengolahan tanah liat (26.321)
5. Komoditi industri (KKI) macam-macam barang hias (26.321)

6. Lokasi pabrik Dukuh Pagerjurang, Desa Melikan, Kecamatan Wedi, Kabupaten Klaten, Propinsi Jawa Tengah
7. Mesin dan peralatan produksi : mesin utama, mesin pembantu (bor, gerindo), tenaga penggerak (manual)
8. Nomor : 58/KDPP-11.11/Tbi/VI/2000
9. Kapasitas produk terpasang tiap th : barang hias 230.000 unit

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian diperoleh dari data primer dengan melalui observasi dan wawancara yang mendalam dengan pihak manajemen Pandanaran Ceramics. Dari data primer tersebut diperoleh 20 variabel yang terdiri dari 10 indikator variabel internal dan 10 indikator variabel eksternal. Pihak manajemen menyebutkan bahwa indikator-indikator dari variabel tersebut dianggap mempengaruhi strategi bisnis yang diterapkannya.

Indikator variabel eksternal meliputi :

1. Ukuran pasar
2. Kemampuan pendistribusian barang
3. Pesaing baru
4. Daya beli konsumen
5. Perkembangan teknologi
6. Kondisi keamanan dan politik negara
7. Fluktuasi nilai tukar rupiah
8. Kenaikan harga BBM

9. Perubahan selera konsumen
10. Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu

Indikator variabel internal meliputi :

1. Reputasi dan citra perusahaan
2. Kualitas produk
3. Saluran distribusi
4. Kualitas karyawan (SDM)
5. Kapasitas produksi
6. Lokasi perusahaan
7. Riset dan pengembangan
8. Pangsa pasar
9. Kebijakan harga
10. Efektivitas promosi

3.3 Jenis Data

a. Data Primer

Yaitu Data yang diperoleh secara langsung melalui observasi, wawancara yang intensif dan mendalam dengan pihak-pihak yang bersangkutan.

Adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian berupa hasil wawancara dengan pihak Pandanaran Ceramics dengan menggunakan metode survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung, dengan jalan mengutip seperti buku-buku perpustakaan, dokumen arsip-arsip dan keterangan-keterangan lain yang berhubungan langsung dengan masalah penelitian sebagai pelengkap dan pendukung data primer

Adalah informasi atau data relevan yang diperoleh dari arsip, dokumen-dokumen, dan literatur-literatur yang mendukung dan berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara/Interview

Data diperoleh dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan maupun pihak-pihak manajemen di bawahnya yang di anggap penting dan terkait dengan penelitian yang di lakukan.

b. Kuesioner

Pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis.

c. Teknik Kepustakaan

Sebagai penunjang terhadap pelaksanaan penelitian dan untuk menambah wawasan maka digunakan beberapa buku yang berhubungan dengan teori yang mendukung penelitian.

3.5 Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Populasi dari penelitian ini adalah adalah jajaran manajemen dari perusahaan Pandanaran Ceramics.

Sampel adalah besaran karakteristik (tertentu) dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Sampel dari penelitian ini adalah : directur, sekretaris/accounting, production leader, bagian merchandise, quality controller.

3.6 Alat Analisis Matriks Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Analisis MDTI digunakan untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih mendetail. 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).

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*),

sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang daya tarik industri yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S) dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Untuk menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis, pertama harus ditentukan indikator variabel eksternal dan internal. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu vertical sedangkan untuk nilai variabel internal pada sumbu horisontal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbu ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan, kelemahan serta peluang, ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan

tingkat pentingnya tiap-tiap indikator variabel baik internal atau eksternal yang jumlah keseluruhannya 1,00. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal dimulai dari angka 0,01 sampai dengan angka maksimal 1,00 diberikan oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

Untuk penentuan nilai tiap klasifikasi dari masing-masing sel yang berskala antara 1-5 dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut.

$$(5 - 1) : 3 = 1,33$$

Hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klasifikasi dari masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1, sedang interval 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,33.

Adapun pengklasifikasian dari tiap sel adalah :

1,00 – 2,33 = sumbu rendah

2,34 – 3,66 = sumbu medium

3,67 – 5,00 = sumbu tinggi

Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala 5 yaitu:

Variabel internal: 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat).

Variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang).

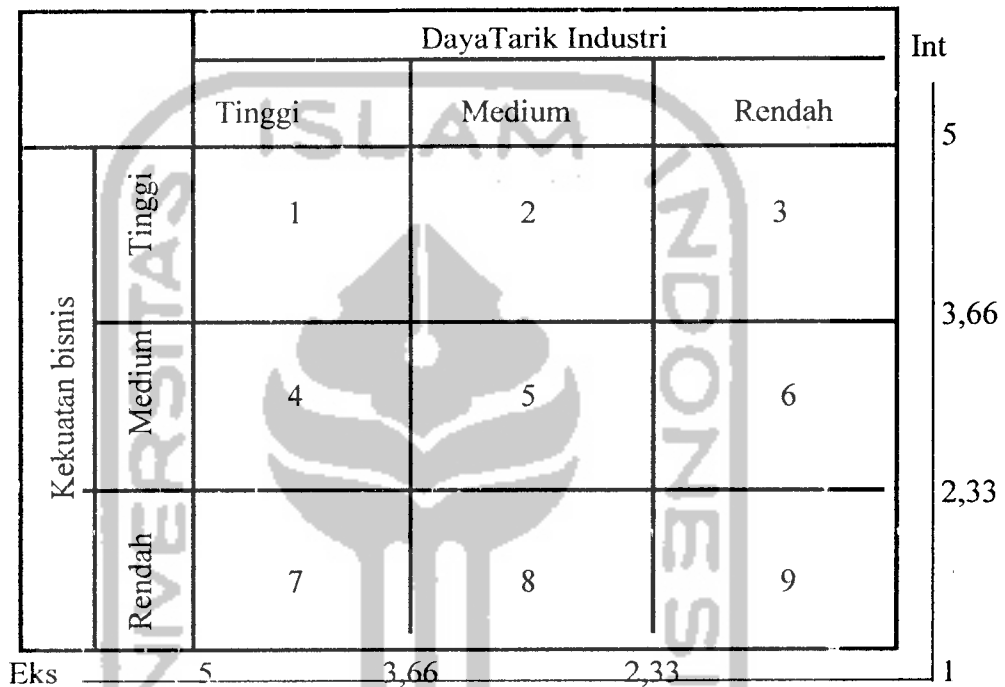
Untuk pemberian bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingannya dengan menggunakan penilaian 10,9,8,7,6,5,4,3,2,1. Dimulai dari angka 10 yang

menunjukkan sangat penting hingga angka 1 yang menunjukkan sangat tidak penting.

Secara sederhana bisa dilihat pada tabel 3.1 & 3.2.

Gambar 3.1

MDTI



Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Unit usaha strategis yang terletak pada sel 1 (investasi dan tumbuh) merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang

lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel 9 (panen / divestasi) hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

Gambar 3.2

Implikasi Strategis MDTI

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominant Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, 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, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Perkiraan U2S dimasa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan perkiraan 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 diperlukan prediksi.

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Identifikasi variabel eksternal dan internal bertujuan untuk menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh-sungguh berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan

2. Penilaian Variabel Eksternal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal yang akan diketahui daya tarik industri. Dari indikator variabel eksternal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif. Adapun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 5, dengan keterangan : 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

3. Penilaian Variabel Internal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel internal yang akan diketahui kekuatan bisnis. Dari indikator variabel internal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif.

4. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan digabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri.

5. Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.