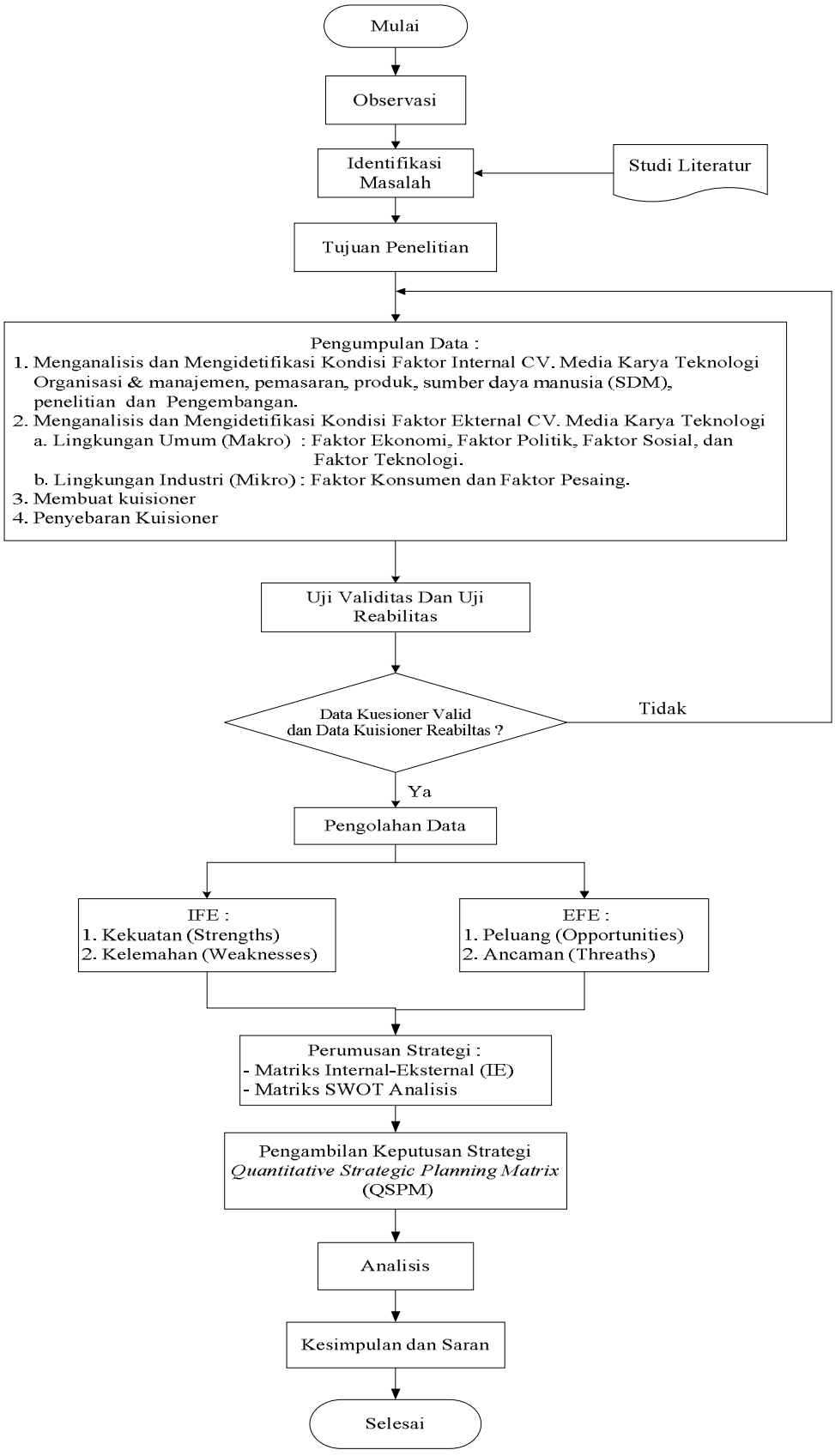
Bab 3
Metodologi Penelitian

3.1 *Flowchart* Pemecahan Masalah

Penelitian adalah kegiatan dalam mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menyajikan data yang dilakukan secara sistematis dan objektif untuk memecahkan suatu persoalan yang berkaitan dalam penelitian yang sedang dilakukan sehingga dapat tercapai hasil penelitian yang memenuhi kaidah – kaidah ilmiah. Pada usulan pemecahan masalah ini dikemukan dalam suatu kerangka pemecahan masalah yang akan dipergunakan untuk menentukan langkah – langkah pemecahan masalah yang sedang diteliti.

Hasil yang baik akan dapat dicapai dengan suatu perencanaan yang tersusun secara terstruktur dan terencana. Dalam suatu penelitian, hasil tersebut dapat mendekati keadaan yang diinginkan jika penelitian didukung oleh suatu perencanaan yang cukup terstruktur dan memiliki tahapan pengerjaan yang jelas. Begitu pula dengan penelitian ini, upaya untuk mendapatkan hasil yang diinginkan sangatlah penting untuk disusun dahulu struktur dan tahapan – tahapannya. Adapun urutan langkah – langkah pemecahan masalah yang akan dilakukan penulis pada penelitian ini dapat dilihat dari *Flowchart* langkah – langkah penelitian sebagai berikut ini :



Gambar 3.1 *Flowchart* Pemecahan Masalah

3.2 Langkah – Langkah Pemecahan Masalah

Penelitian merupakan suatu rangkaian proses tersusun secara sistematis dan saling terkait. Tiap tahapan/langkah merupakan bagian yang menentukan langkah selanjutnya oleh karena itu penentuan tiap langkah dalam suatu penelitian yang baik dapat dilakukan dengan mengacu pada teori-teori yang sudah dilakukan sebelumnya.

3.2.1. Mulai

Start menerangkan bahwa suatu pekerjaan dimulai. Sebagai langkah awal suatu pekerjaan akan dimulai.

3.2.2. Observasi

Dalam observasi diadakan peninjauan dan pengamatan secara langsung ke lokasi ekternal perusahaan dan internal perusahaan untuk melihat keadaan yang sesungguhnya.

3.2.3. Identifikasi masalah

Identifikasi masalah mencakup latar belakang dilakukannya penelitian dan bertujuan untuk memperjelas apa yang menjadi pembahasannya sehingga lebih terarah. Pokok permasalahan dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana membuat strategi yang tepat dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal pada perusahaan?
2. Bagaimana strategi yang tepat untuk diterapkan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin hari semakit ketat?

3.2.4. Studi Literatur

Studi literatur berupa konsep, teori yang dijadikan landasan berpikir untuk mendukung penelitian. Tahap ini dilakukan dengan mencari, membaca, dan mempelajari literatur-literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini baik melalui buku-buku Strategi Pemasaran oleh Fandy Tjiptono, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis oleh Freddy Rangkuti, Entrepreneurship oleh Dr. Ir Eddy Soeryanto Soegoto, serta jurnal

penelitian yang ada kaitannya dengan penelitian dan dari bahan-bahan yang mendukung lainnya seperti dari internet.

3.2.5. Tujuan Penelitian

Yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis strategi pemasaran yang paling tepat bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan antar perusahaan dengan pangsa pasar yang sama dan produk yang ditawarkan sejenis.
2. Menganalisis permasalahan yang timbul, sehingga diharapkan dapat meningkatkan penjualan produk sesuai dengan target perusahaan.

3.2.6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini berkaitan dengan internal dan ekternal perusahaan di analisis dan di identifikasi sebagai berikut :

3.2.6.1. Lingkungan Internal

Menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang dianggap penting. Faktor lingkungan internal mempunyai tujuan yang spesifik yaitu: menentukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh pihak perusahaan, faktor-faktor tersebut yaitu :

- **Organisasi dan Manajemen**

  Pada hakikatnya, organisasi dan manajemen tidak dapat dipisahkan. Organanisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuannya. Organisasi adalah bentuk perserikatan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan, manajemen adalah suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

- **Pemasaran**

  Menurut Umar (2005:134) aspek pemasaran disesuaikan dengan prinsip bauran pemasaran yang terdiri atas aspek :

a. Aspek *product*.
b. Aspek *promotion*.
c. Aspek *place*.
d. Aspek *price.*

- **Sumber Daya Manusia (SDM)**

  Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting bagi perusahaan. Tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang unggul maka kinerja perusahaan tidak akan maksimal. Untuk itu perlu suatu usaha yang secara terus menerus untuk meningkatkan kehandalan sumber daya manusia. Usaha itu dapat berupa pelatihan yang dilakukan secara periodik, dengan demikian perusahaan memiliki sumber daya yang unggul sehingga pada akhirnya akan memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan.

- **Penelitian dan Pengembangan**

  Penelitian dan pengembangan (Litbang) dan fungsi rekayasa merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama :

  1. Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan.
  2. Hal ini dapat pula meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi (yang dapat membantu memperbaiki kebijakan harga atau marjin laba). Proses penelitian dan pengembangan umumnya berlangsung secara bertahap melalui penelitian dasar, penelitian terapan, penelitian pengembangan, dan komersialisasi.

3.2.6.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal berkaitan dengan peluang (opportunities) dan ancaman (threats) perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang timbul sebagai akibat adanya perubahan dan perkembangan didalam lingkungan eksternal, dimana hal ini berpengaruh terhadap formulasi rencana bisnis perusahaan :

a. Lingkungan Makro atau Umum

Lingkungan makro atau umum perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar, dan biasanya terlepas dari perusahaan, faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah factor ekonomi, politik, sosial, dan teknologi. Lingkungan ini memberi kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju.

1. Faktor ekonomi, adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan sifat serta arah perkembangan ekonomi di mana perusahan tersebut beroperasi. Perusahaan harus memperhatikan kecenderungan pertumbuhan ekonomi, fluktuasi nilai tukar mata uang, inflasi dan lain sebagainya.
2. Faktor politik dan pemerintahan, yaitu faktor ketetapan atau kebijakan politis dari suatu negara di dalam pengoperasian peusahaan.
3. Faktor sosial yang berpengaruh pada perusahaan meliputi nilai, sikap, keyakinan, opini, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan.
4. Faktor teknologi, kemajuan-kemajuan teknologi yang sedemikian pesat terutama di bidang peralatan dan sarana akan sangat Faktor Pelanggan.

b. Lingkungan Industri (Lingkungan Mikro)

- **Faktor Pelanggan**

  Perencanaan Strategi yang efektif menaruh perhatian pada jenis konsumen serta kebutuhan dan keinginan konsumen. Sektor ini membahas tiga faktor yang mencakup perencanaan strategi sebagai bagian dari analisis industri mereka atas sektor konsumen, yaitu identitas pembeli, faktor-faktor demografi yang menciptakan perubahaan dalam golongan-golongan konsumen tertentu, dan lokasi geografis pasar.

- **Faktor Pesaing**

  Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan, pada pasar persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan menjadi *follower* termasuk dalam hal harga produk.

Persaingan pemasaran adalah ciri utama pasar. Sehingga lingkungan persaingan menjadi salah satu aspek eksternal yang kritis bagi perusahaan. Tanpa pesaing tidak diperlukan suatu strategi, karena tujuan perencanaan strategi adalah agar perusahaan mendapatkan keunggulan dari para pesaingnya.

3.2.6.3. Membuat Kuisioner

Dalam pembuatan kuensioner IFE dan EFE ini data hasil identifikasi dari kondisi faktor internal dan faktor ekternal CV. Media karya teknologi yang bersangkutan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dibuat kuesioner. Setiap kuensioner IFE dan EFE pernyataan yang diajukan untuk menentukan reting diberikan kepada staff atau karyawan dan kuisioner QSPM untuk penentuan *attractive score* (AS) diberikan kepada bagian atas manajemen CV. Media karya teknologi.

3.2.6.4. Penyebaran Kuisioner

Penyebaran kuisioner yang telah dibuat dan dirancang kemudian disebarkan kepada para staff/ karyawan perusahaan dan pesaing CV. Cipta Mekar. Dalam penyebarannya dilakukan 30 responden, karena untuk menguji apakah data tersebut valid serta realiabel. Penyebaran kuisioner ini harus beberapa kali dan untuk mengelolah datanya valid dan reliabel, maka tidak perlu melakukan pembuatan dan penyebaran kuisioner lagi tetapi apabila data yang telah diolah belum valid dan reliabel maka perlu dilakukan pembuatan kuisioner dan penyebaran lagi kuisiner tersebut.

3.2.7. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

3.2.7.1. Uji Validitas

Uji validitas (tingkat/derajat pengukuran) dan reliabilitas (keandalan) data, apabila data belum valid dan reliabel maka dilakukan revisi desain kuesioner, apabila data telah valid dan reliabel, maka lanjut ke tahap selanjutnya.

Koefisien validitas dianggap valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ α=5%

3.2.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relatif konsisten, maka alat ukur tersebut reliabel. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukur yang baik. Ide pokok dari konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipecaya, yaitu sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*error of measurement*).

3.2.8. Pengolahan Data

3.2.8.1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan (*strengths)* dan kelemahan (*weakneseses)* yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan dari organisai dan manajemen, pemasaran, SDM, dan penelitian pengembangan.

Adapun tahapan penggunaan matrik IFE ini menurut Rangkuti, F, analisis SWOT teknik membedah kasus, (2001:3) sebagai berikut:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahaan perusahaan pada kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling) samapai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan.
3. Beri rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positf (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 samapai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industrinya atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contoh, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industrinya, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industrinya, nilainya adalah 4.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 rating dengan kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa *score* pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Jumlah *score* pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total *score* pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menujukan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internal. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dapat digunakan perusahaan ini dengan perusahaan lainya dalam kelompok industrinya yang sama.

   Contoh perhitungan :

   - **Perhitungan jumlah/ total variabel**

     Σ var = Σ var_1 + Σ var_2 + Σ var_3 + Σ var_4 + Σ var_5 + Σ X_6..... Σ X_n
   - **Perhitungan Bobot**

     Bobot var_1 = Σ var_1 : Σ var
   - **Perhitungan Rating :**

     Rating var_1 = Σ var_1 : Jumlah responden

Tabel 3.1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Variabel Internal yang Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan (*Stengths*)			
1			
2			
3			
Kelemahan (*Weaknesses*)			
1			
2			
3			
Total			

3.2.8.2. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan marko yaitu ekonomi, politik, sosial, dan teknologi, sedangkan mikro faktor pelanggan dan pesaing. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Tabel 3.2 Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Variabel Eksternal yang Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
Peluang *(Opportunities)*			
1			
2			
3			
Ancaman (*Threats*)			
1			
2			
3			
Total			

3.2.9. Matriks IE *(Internal* dan *Eksternal)*

Matrik *Internal-External (IE),* bertujuan untuk mengetahui tipe alternatif strategi yang mungkin diterapkan dalam kondisi perusahaan tertentu untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat bisnis yang lebih detail. Parameternya meliputi kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapinya. Matriks Internal eksternal dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi kekuatan yang dimiliki perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Tabel 3.3. Matriks Internal Eksternal

	Tinggi	**Rata-rata**	**Lemah**
Tinggi	1. ***Growth*** Konsentrasi melalui integrasi vertical	2. ***Growth*** Konsntrasi melalui integrasi horizontal	3. ***Retrenchment*** *Turn Around*
Sedang	4. ***Stabillity*** Hati-hati	5. ***Growth*** Konsntrasi melalui integrasi horizontal ***Stability*** Tidak ada perubahan profit perusahaan	6. ***Retrenchment*** *Captive Company and Divestment*
Rendah	7. ***Growth*** Diversifikasi konsentrik	8. ***Growth*** Diversifikasi Konglomerat	9. ***Retrenchment*** Bangkrut atau likuidasi

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokan menjadi 3 strategi utama, yaitu :

1. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
2. *Stability Strategy* adalah strategi yang ditetapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan
3. *Retrenchment Strategy* (sel 3,6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

3.2.10. Matriks SWOT Analisis

Matrik *Strengths Weakness Opportunities Threats (SWOT),* yaitu adalah identifikasi beberapa faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan *(Strengths)* dan peluang *(Opportunities)*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan *(Weaknesses)* dan ancaman *(Threats)*. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini.

Tabel 3.4. Matriks SWOT

IFAS / **EFAS**	**STRENGTH (S)** Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	**WEAKNESS (W)** Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang internal	**Strategi SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memamfaatkan peluang	**Strategi WO** Ciptakan strategi yang meminimalkan kele-mahan untuk memam-faatkan peluang
THREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	**Strategi ST** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**Strategi WT** Ciptakan strategi yang meminimalkan kele-mahan dan menghindari ancaman

3.2.11. Pemilihan Alternatif Strategi (QSPM)

QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*) adalah alat yang direkomedasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success* faktor *internal-eksternal* yang telah didefinisikan sebelum jadi, secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*). Dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Langkah-langkah Pengembangan QSPM

Komponen-komponen utama dari QSPM terdiri dari: *key factories, strategic alternatives, weight, attractiveness score,* total *attractiveness score,* dan *sum total attractiveness score.* Berikut dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan QSPM.

Tahap 1 : Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan, SBU perusahaan dikolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari EFE matrix dan IFE matrix. Minimal sepuluh *eksternal critical succes factor* dimasukan kedalam QSPM.

Tahap 2 : Beri *weight* pada masing-masing *external and internal key succes factors. Weight* ini sama dengan yang ada di *EFE Matrix* dan *IFE Matrix.*

Tahap 3 : Teliti matriks-matriks pada stage 2 dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya terus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini dibagian atas baris QSPM. Kelompokan strategi-strategi tersebut kedalam kesatuan yang *mutually exclusive,* jika memungkinkan.

Tahap 4 : Pakai *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menujukan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *exsternal* dan *internal key success factor.* Tentukan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strategi-strategi

yang harus dibandingkan relatif pada faktor utama it. Secara terinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menujukan kemenarikan relatif dari suatu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, dan 4 = sangat menarik.

Tahap 5 : Hitung Total *Attractiveness Score.* Total *Attractiveness Score* dibuat dari perkalian *weight* (tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (tahap 4) pada masing-masing baris Total *Attractiveness Score* menujukan relatif *Attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.

Tahap 6 : Hitung *sum Total Attractiveness Score.* Jumlahkan semua *AttractivenessScore* pada masing-masing kolom QSPM.

3.2.12. Analisis

Setelah didapat strategi terpilih langkah selanjutnya adalah melakukan analisis dan pembahasan dari strategi terpilih.

3.2.13. Kesimpulan dan Saran

Setelah mendapatkan alternatif strategi terpilih maka kita dapat menarik kesimpulan yaitu langkah-langkah apa yang harus dilakukan oleh perusahaan supaya dapat menetapkan posisi yang terbaik dengan menggunakan kekuatan serta peluang yang dimilikinya dan mengatasi kelemahan dan ancaman perusahaan.