

III. METODE PENELITIAN

A. Metode Dasar

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah. Dalam penggunaan metode penelitian ini digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari subjek penelitian (Saryono, 2010).

Dalam kegiatan riset ini dilakukan dengan menggumpulkan informasi terlebih dahulu mengenai perusahaan. Informasi tersebut bertujuan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di perusahaan. Kemudian, dilakukan pemaparan kendala apa yang dialami oleh perusahaan dan mengetahui strategi apa yang tepat untuk perusahaan.

B. Pemilihan Lokasi

Lokasi yang dipilih yaitu PT. Perkebunan Minanga Ogan yang berada di Ogan Komering Ulu Sumatera Selatan. Pemilihan lokasi penelitian ini karena perusahaan ini terbesar ke dua di Sumatera Selatan dan sudah masuk kedalam PBSN II, PT. Perkebunan Minanga Ogan memiliki 2 kebun yang berada di Sumatera Selatan dan Lampung, selain perkebunan kelapa sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan juga memiliki 2 pabrik kelapa sawit yang berada di Sumatera Selatan.

C. Jenis dan Teknik Pengambilan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data Primer adalah data berupa keadaan perusahaan saat ini, yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara langsung dengan beberapa pihak manajemen perusahaan khususnya pada bagian yang terkait dengan bidang pengembangan. Kegiatan wawancara dilakukan untuk mengetahui kondisi dan kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan baik dari bagian produksi hingga pemasaran.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari instansi yang bersangkutan dan literature ataupun studi pustaka sebagai data pendukung. Jenis data sekunder yang dibutuhkan oleh peneliti antara lain:

- a) Data dari Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit (GAPKI)
- b) Data dari Direktorat Jenderal Perkebunan
- c) Data dari Statistik Perkebunan Indonesia Komdita Kelapa Sawit
- d) Data dari Instansi terkait
- e) Jurnal
- f) Hasil Penelitian terkait dengan strategi pengembangan
- g) Buku Manajemen Strategi

D. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini data yang dianalisis adalah data perusahaan dalam 5 tahun terakhir, dan hanya pada perkebunan yang berada di Ogan Komering Ulu Sumatera Selatan.

E. Definisi operasional

1. Faktor internal merupakan bagian yang berasal dari dalam yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Kekuatan / *Strength* merupakan kelebihan atau potensi yang dimiliki oleh perusahaan.
 - a) Salah satu perkebunan berdekatan dengan pabrik yaitu lokasi berada di tempat yang strategis yang memudahkan untuk transportasi dan menjadi tidak banyak mengeluarkan biaya pada transportasi dari kebun ke pabrik atau tempat pengolahan.
 - b) Akses ke lokasi sudah lancar yaitu mempermudah untuk pengiriman minyak kelapa sawit ke beberapa daerah atau kota.
 - c) Pertumbuhan laba perusahaan lancar adalah perusahaan mengalami kelancaran laba dan itu dapat memperkuat pengembangan perusahaan.
 - d) Investasi untuk perusahaan yaitu perusahaan mendapatkan dukungan dana dari pihak luar untuk dapat mengembangkan usaha perkebunan kelapa sawit.
 - e) Perusahaan memiliki cabang lebih dari satu yaitu perusahaan memiliki cabang di beberapa daerah yang ada di Indonesia.
 - f) Mesin dan jumlah mesin sudah mencukupi yaitu mesin yang digunakan telah mencukupi dan sudah sesuai dengan standar perusahaan.
 - g) Perusahaan termasuk kedalam PBSN II yaitu perusahaan termasuk kedalam kualifikasi Perkebunan Besar Swasta Nasional II.
 - h) Gaji dan fasilitas karyawan yaitu perusahaan telah memberikan gaji karyawan sesuai atau layak dan telah memadai untuk karyawan.

- i) Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yaitu perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi yang telah bekerja keras untuk kemajuan perusahaan.
 - j) Kerjasama dengan mitra bisnis berjalan lancar yaitu perusahaan bekerja sama dengan perusahaan telah berjalan lama dan berjalan lancar.
 - k) Perusahaan mengeksport minyak kelapa sawit yaitu perusahaan mengeksport kelapa sawit ke luar tidak hanya di pasar domestik.
3. Kelemahan / *Weakness* merupakan keterbatasan atau kekurangan yang dimiliki perusahaan.
- a) Biaya peralatan dan pemeliharaan mahal yaitu biaya untuk peralatan dan pemeliharaan fasilitas yang dikeluarkan perusahaan untuk mesin termasuk tinggi dan itu dapat menjadikan kelemahan bagi perusahaan.
 - b) Biaya produksi mahal yaitu biaya yang dikeluarkan pada proses produksi yang dilakukan untuk pengolahan minyak kelapa sawit termasuk tinggi.
 - c) Kapasitas mesin meningkat yaitu kapasitas mesin mengalami peningkatan pada kondisi tertentu seperti pada panen raya.
4. Faktor Eksternal merupakan bagian yang berasal dari luar yang meliputi peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan.
5. Peluang / *Opportunity* merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan dan dapat memungkinkan untuk dikembangkan dalam mengembangkan kegiatan yang ada di perusahaan.
- a) Perusahaan bekerjasama dengan lembaga pemerintah yaitu perusahaan melakukan kerjasama dengan lembaga pemerintah untuk mengembangkan perkebunan kelapa sawit.

- b) Politik tidak berpengaruh yaitu politik tidak berpengaruh terhadap jalannya perusahaan karena perusahaan merupakan perusahaan besar swasta yang berdiri sendiri atau independen.
 - c) Permintaan produk kelapa sawit meningkat yaitu permintaan akan produk kelapa sawit mengalami peningkatan di setiap tahunnya.
 - d) Kebijakan pemerintah mendukung kegiatan perusahaan yaitu pemerintah mendukung penuh jalannya kegiatan perusahaan karena perusahaan dapat menambah perekonomian daerah di sektor perkebunan.
 - e) Pemerintah tidak membatasi pengeksporan minyak kelapa sawit yaitu pemerintah mendukung dengan adanya pengeksporan minyak kelapa sawit di pasar internasional.
6. Ancaman / *Threats* merupakan rintang-rintangan yang akan dihadapi perusahaan yang dapat menghambat pengembangan kegiatan perusahaan.
- a) Sistem pemasaran mengikuti aturan yang diberlakukan oleh pemerintah yaitu perusahaan harus menaati peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah.
 - b) Persaingan harga pasar yaitu menggunakan harga sebagai faktor utama dalam melakukan persaingan.
 - c) Masuknya pendatang baru yaitu adanya pendatang dari luar yang memiliki usaha dibidang yang sama, dan berusaha mengambil alih pangsa pasar.
 - d) Peningkatan pesaing di pasar asia dan lain yaitu persaingan terjadi tidak hanya di negara sendiri tetapi juga di negara lain seperti di pasar asia.
 - e) Harga pupuk mahal yaitu pupuk mengalami peningkatan harga disetiap tahunnya terutama pada pupuk non organik karena didapatkan dari supplier atau pihak luar.

7. Strategi Pengembangan yaitu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai suatu sasaran khusus pada perusahaan.

F. Teknik Analisis Data

Proses penentuan strategi dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu: tahap pengumpulan data, tahap pencocokan, dan tahap pengambilan keputusan. Tahap pengumpulan data berupa gambaran umum perusahaan, faktor internal dan eksternal perusahaan menggunakan matriks IFAS dan EFAS, tahap analisis menggunakan matrik SWOT, dan tahap keputusan dengan menggunakan matrik QSP untuk mendapatkan alternatif strategi dalam pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan sehingga dapat memperoleh formulasi strategi pengembangannya. Dalam hal ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Pengumpulan Data

Data yang diambil pada tahap ini yaitu mencakup keadaan perusahaan dengan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal peluang dan ancaman yang sedang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Pada tahapan ini model yang digunakan yaitu matrik IFAS dan matrik EFAS. Penerapan matrik kedua model tersebut adalah sebagai berikut:

a) Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Mengidentifikasi faktor internal dilakukan untuk melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk merumuskan faktor tersebut kedalam kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) berikut tahapannya:

1. Mengumpulkan aspek yang terdapat pada faktor internal perusahaan yang mencakup kekuatan dan aspek yang terdapat pada faktor internal yang mencakup kelemahan pada perusahaan.
2. Mengurutkan aspek yang terdapat pada faktor internal dari yang sangat penting terhadap jalannya kegiatan perusahaan, baik dari segi kekuatan maupun kelemahan.
3. Memberikan bobot pada masing- masing indikator. Bobot yang diberikan kepada setiap faktor mengidentifikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Jumlah bobot total harus sama dengan 1.00, dikarenakan jumlah dari aspek dalam faktor ini banyak maka setiap faktor memiliki bobot pecahan dari 0.00 sampai dengan 1,00.
4. Selanjutnya yaitu memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengidentifikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4)
5. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk dapat menentukan nilai akhir yang terdapat dalam faktor tersebut. Skor bobot yang berasal dari masing-masing aspek.
6. Hasil akhir skor bobot dan peringkat untuk memperoleh nilai total. Total nilai akan berkisar antara 1,00-1,75 (sangat lemah), 1,76-2,50 (lemah), 2,51-3,25(kuat), 3,26-4,00 (sangat kuat).

b) Matriks EFAS (*External Strategic Faktor Analysis Summary*)

Mengidentifikasi faktor eksternal dilakukan untuk melihat peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. berikut tahapannya:

1. Mengumpulkan aspek yang terdapat di faktor eksternal yang menjadi peluang dan aspek di faktor eksternal yang menjadi ancaman dalam kegiatan perusahaan.
2. Mengurutkan aspek yang terdapat pada faktor eksternal dari yang sangat penting terhadap jalannya kegiatan perusahaan, baik dari segi peluang maupun ancaman.
3. Memberikan bobot pada masing- masing indikator. Bobot yang diberikan kepada setiap faktor mengidentifikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Jumlah bobot total harus sama dengan 1.00, dikarenakan jumlah dari aspek dalam faktor ini banyak maka setiap faktor memiliki bobot pecahan dari 0.00 sampai dengan 1,00.
4. Memberi peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus, 3 = responnya di atas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya di bawah rata-rata.
5. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk dapat menentukan nilai akhir yang terdapat dalam faktor tersebut. Skor bobot yang berasal dari masing-masing aspek.
6. Hasil akhir skor bobot dan peringkat untuk memperoleh nilai total. Total nilai eksternal berkisar antara 1 sampai 4 . Jika total nilai EFAS 3.0-4.0 berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, kemudian jika 2.0-2.99 berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada, dan 1.0-1.99 berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

2. Tahap Pencocokan Data

Tahap pencocokan data merupakan tahap dimana faktor internal dan eksternal yang didapat pada tahap sebelumnya dikombinasikan agar dapat menciptakan beberapa alternatif strategi yang layak untuk pengembangan usaha di PT. Perkebunan Minanga Ogan. Dalam hal ini cara yang dapat dilakukan untuk menganalisis pengembangan PT. Perkebunan Minanga Ogan yaitu dengan matrik SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*). Dalam matriks ini, faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal digabungkan sehingga akan menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan usaha. Dalam kegiatan pencocokan faktor internal dan eksternal ini adalah bagian yang paling sulit dilakukan karena membutuhkan penilaian yang baik dan pencocokan yang tepat. Berikut gambar matriks SWOT dalam alternatif strategi:

Tabel 1. Matrik SWOT

Intenal Faktor	Kekuatan ((<i>Strengths-S</i>) Aspek yang terdapat pada faktor internal kekuatan perusahaan:	Kelemahan (<i>WeaknessesW</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salah satu perkebunan berdekatan dengan pabrik 2. Akses ke lokasi sudah lancar 3. Pertumbuhan laba perusahaan lancar 4. Investasi untuk perusahaan 5. Perusahaan memiliki cabang lebih dari satu 6. Memiliki kerjasama internasional 7. Mesin yang digunakan sudah sesuai dengan standar dan Jumlah mesin sudah mencukupi produksi kelapa sawit 8. Perusahaan termasuk kedalam PBSN II 9. Gaji dan fasilitas karyawan sudah layak dan memadai 10. Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi 11. Kerjasama dengan mitra bisnis berjalan lancar 12. Perusahaan mengekspor minyak kelapa sawit 	<p>Aspek yang terdapat pada faktor internal kelemahan perusahaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya peralatan dan pemeliharaan fasilitas mahal 2. Biaya produksi mahal 3. Kapasitas kerja pengolahan mesin meningkat drastis pada kondisi tertentu (panen raya)

<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <p>Aspek yang terdapat pada faktor peluang perusahaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan bekerjasama dengan lembaga pemerintah 2. Politik tidak berpengaruh terhadap jalannya perusahaan 3. Permintaan produk kelapa sawit meningkat 4. Kebijakan pemerintah mendukung penuh terhadap usaha perkebunan kelapa sawit 5. Pemerintah tidak membatasi pengekspor minyak kelapa sawit 	<p>Strategi SO</p> <p>Menciptakan Strategi Kekuatan Internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Menciptakan Strategi yang memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi/meminimalkan kelemahan internal</p>
<p>Ancaman (<i>Threats-T</i>)</p> <p>Aspek yang terdapat pada faktor eksternal ancaman perusahaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem pemasaran mengikuti aturan yang diberlakukan oleh pemerintah 2. Persaingan harga dengan perusahaan negara 3. Masuknya pendatang baru dibidang yang sama 4. Peningkatan pesaing dipasar asia dan lain 5. Harga pupuk selalu mengalami kenaikan 	<p>Strategi ST</p> <p>Menciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari ataupun mengurangi ancaman eksternal</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Menciptakan Strategi pertahanan (<i>difensif</i>) yang dilakukan untuk mengatasi dan menghindari ancaman</p>

Tujuan dari tahap pencocokan ini dengan menggunakan matrik SWOT adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik bagi perusahaan.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap ini adalah tahapan terakhir karena semua tahapan analisis telah dilakukan yaitu pada tahap pengumpulan data dan tahap pencocokan data. Pada tahapan ini dapat menentukan alternatif strategi pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan untuk dapat diterapkan supaya perusahaan menjadi lebih berkembang. Setelah mendapatkan strategi yang tepat bagi perusahaan kemudian dapat dilakukan penyusunan berdasarkan urutan prioritas untuk penentuan prioritas strategi yang akan dipilih untuk direkomendasikan kepada perusahaan dengan menggunakan metode analisis matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Penerapan matrik QSP sebagai berikut:

- a) Membuat daftar peluang atau ancaman eksternal dan kekuatan atau kelemahan internal pada kolom kiri dalam QSPM.
- b) Memberi bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal, dimana bobot identik dengan yang ada pada matriks IFAS dan EFAS.
- c) Mengevaluasi matriks SWOT pada tahap pencocokan dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan.
- d) Menentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores – AS*) yaitu angka yang mengidentifikasi daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam sel alternatif tertentu. AS harus diberikan untuk masing-masing

strategi guna mengidentifikasi daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk AS adalah 1 (tidak menarik), 2 (kurang menarik), 3 (cukup menarik), dan 4 (sangat menarik).

- e) Menghitung Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Score – TAS*) yang didapat dari perkalian bobot dengan Nilai Daya Tarik (AS) dalam masing-masing baris. Total AS mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi total AS, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
- f) Menghitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS). Tambahkan TAS dalam masing-masing kolom dari QSPM. Penjumlahan STAS mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dengan mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.