

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Industri otomotif merupakan salah satu sektor andalan yang terus diprioritaskan pengembangannya karena berperan besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Pada saat ini, Indonesia tercatat sebagai negara kedua dengan manufaktur industri ekonomi paling besar di ASEAN. Bersama Malaysia dan Thailand, Indonesia bersaing memperebutkan pasar otomotif global. Menurut data dari (*The 14th Gaikindo Automotive Conference, 2019, p. 4*) yang dirilis pada event untuk ASEAN Automotive Market 2018 sebesar 3,56 juta unit diduduki dengan urutan pertama Indonesia (32%), Thailand (29%) dan Malaysia (17%). Sementara untuk *Indonesia Automotive Industri Outlook* sesuai perhitungan populasi penduduk Indonesia 2017 sebesar 264 juta jiwa, maka car ratio = 87/1000 orang dan diperkirakan akan terus bertumbuh sejalan dengan pertumbuhan penduduk kelas menengah di Indonesia.



Gambar 1.1. Overview ASEAN & Indonesia Automotive Market
Sumber: (*The 14th Gaikindo Automotive Conference, 2019, p. 4*)

Selain pertumbuhan industri otomotif domestik, Indonesia juga menjadi negara tujuan utama untuk investasi di sektor industri otomotif. Tetapi perkembangan industri otomotif di Indonesia mengalami pasang surut dengan berbagai tantangan dan hambatannya.

Dalam tesis ini hambatan dan tantangan industri otomotif akan fokus membahas kebijakan pemerintah terkait industri otomotif dan imbas pandemi COVID 19 terhadap sektor industri otomotif.

1.1 Kebijakan-Kebijakan Industri Otomotif

Dalam lima (5) tahun terakhir, industri otomotif Indonesia tengah mengalami tekanan yang berat. Volatilitasnya (naik-turun) juga sangat tinggi, baik itu industri sepeda motor maupun kendaraan roda empat. Fluktuasi yang tajam tersebut salah satunya dipengaruhi oleh kebijakan yang dibuat oleh pemerintah.

Kebijakan di sektor industri otomotif sebagai salah satu sektor industri yang diunggulkan dalam “*Making Industry 4.0*”. Sesuai dengan Kebijakan Sektor Industri Otomotif Dalam Rangka Implementasi Roadmap Industri 4.0 Direktorat Jenderal Industri Logam, Mesin, Alat Transportasi dan Elektronika Kementerian Perindustrian 2018 yang disampaikan pada *Indonesia Industrial Summit 2018* Jakarta 4-5 April 2018, bisa dilihat pada gambar 2.1 lima (5) sektor utama menjadi pillar utama sebagai sektor fokus untuk “*Making Indonesia 4.0*”. Lima sektor utama itu adalah industri makanan & minuman, tekstil & busana, otomotif, elektronik dan kimia, Dengan implementasi “*Making Indonesia 4.0*” akan diharapkan akan meningkatkan PDB secara signifikan, kontribusi manufaktur dan menciptakan lapangan kerja.



Gambar 1.2. Sektor Utama Industri 4.0

Sumber: (Indonesia Industrial Summit 2018, Direktorat Jenderal Industri Logam, Mesin & Perindustrian, 2018, h. 5)

Adapun kebijakan pemerintah terhadap teknologi otomotif masa depan menurut (The 14th Gaikindo Automotive Conference, 2019) adalah sebagai berikut:

1.1.1 Indonesia Auto Industry

Sesuai dengan peraturan pemerintah no.14 tahun 2015 (National Industry Development 2015 – 2035) maka visi dan misi industri otomotif Indonesia adalah sebagai berikut

Vision : To be major player in global automotive industry

Mission: Developing realible, competitive and sustainable automotive industry

Automotive sector (2030)

- Lokalisasi produk dengan material berkualitas
- Memperkuat lokal produksi untuk komponen kunci
- Menjadi pemain utama skala regional (*Electrical Vehicle*)
- Membangun jaringan regional untuk ekspor

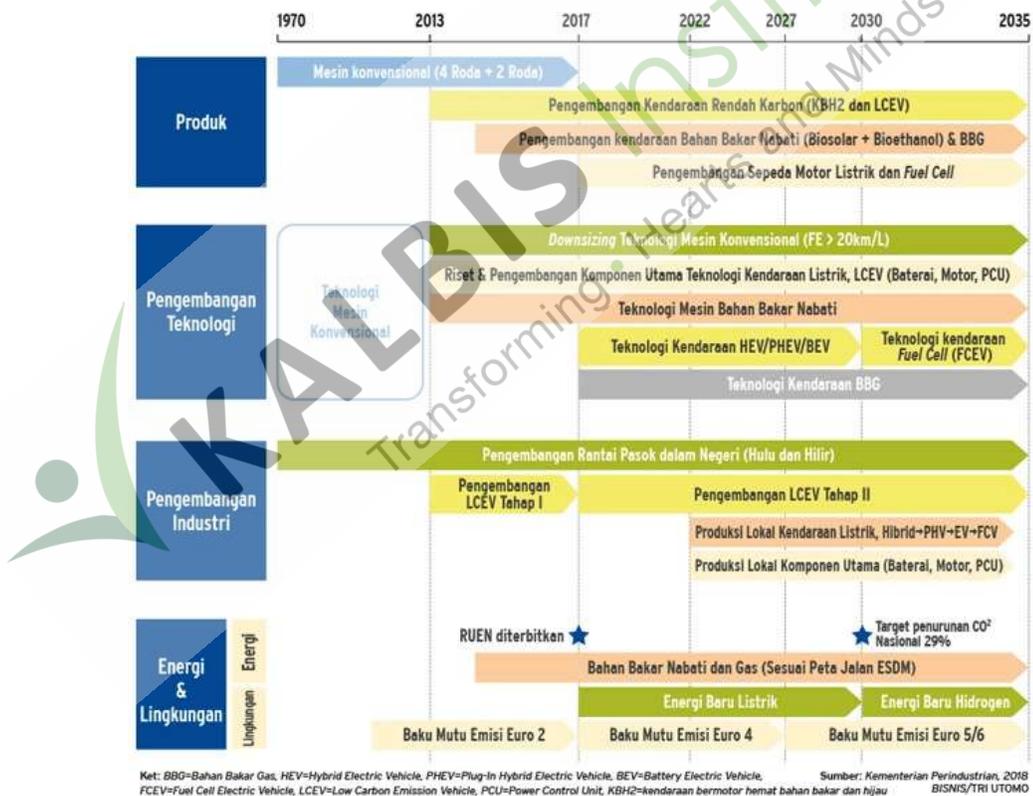
1.1.2 Low Carbon Emission Vehicle (LCEV) & Fuel Technology

Dalam satu dekade terakhir, tren kendaraan bermotor bergerak makin kencang ke arah mobilitas ramah lingkungan dan cerdas (*smart and e-mobility*). Indonesia pun

telah jauh-jauh hari mengantisipasi perubahan global ini. Salah satunya ialah menetapkan Peta Jalan Industri Otomotif Indonesia.

Peta jalan ini adalah amanat PP No 14 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035, sekaligus menindak-lanjuti komitmen COP21, yang mana pemerintah akan mengurangi 29% emisi gas rumah kaca pada 2030.

Berdasarkan road map tersebut, pemerintah telah menggariskan program yang dikenal sebagai *Low Carbon Emission Vehicle (LCEV)*. Program ini dibagi menjadi dua tahap, yakni Tahap I (2013-2017), dan Tahap II (2017-2035) sesuai dengan gambar 3.1 dibawah.



Gambar 1.3. Peta Jalan Industri Otomotif Indonesia
 Sumber: (The 14th Gaikindo Automotive Conference, 2019)

1.1.3 Kebijakan Lain

1.1.3.1 Kebijakan Support Pertumbuhan Industri Otomotif

- Membuat rencana kerja untuk penguatan ekspor dan xEV serta kapasitas penerangan
- Menarik investasi bagi industri komponen otomotif
- Menaikkan kemampuan R&D, kualitas dan produksi pemasok
- Memperbaiki iklim usaha guna menarik investasi khususnya SME, lisensi ekspor dan visa pekerja
- Penciptaan jalur industri otomotif dibagian utara Pulau Jawa
- Pengembangan Management Pabrik dan skill rekayasa produksi (kemampuan untuk meningkatkan desain, proses, dsb)
- Promosi investasi R&D&D dan transfer kemampuan R&D&D ke local melalui mekanisme insentif
- Kolaborasi antara universitas teknologi/politeknik dan industri otomotif dalam upaya pengembangan skill yang dibutuhkan
- Dukungan ekspansi jasa pendukung D&D seperti CAE dan Evaluasi Bahan Baku

Dengan adanya kebijakan-kebijakan diatas maka upaya utama yang dilakukan pemerintah adalah

- Membangun sinergi antar kementerian dan lembaga
- Harmonisasi dan sinkronisasi kebijakan
- Pemberian insentif local fiscal dan nonfiscal untuk industri

1.1.3.2 Kebijakan Investasi

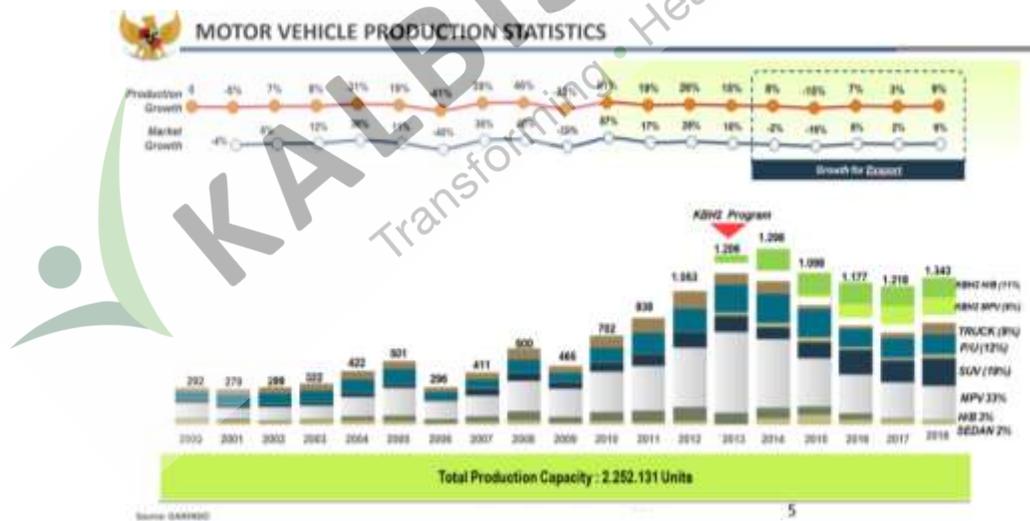
- Revisi Insentif Investasi Tax Holiday 2018

Industri pendukung otomotif dapat memanfaatkan insentif investasi, dalam lingkup

- Industri logam dasar hulu (besi baja dan bukan besi baja) dengan atau tanpa turunannya, yang terintegrasi

- Industri pembuatan komponen utama mesin seperti piston, *cylinder head*, atau *cylinder block* yang terintegrasi dengan industri pembuatan kendaraan bermotor roda empat atau lebih
- Industri pembuatan komponen utama mesin seperti piston, *cylinder head*, atau *cylinder block* yang terintegrasi dengan industri pembuatan kendaraan bermotor roda empat atau lebih
- Insentif Investasi Tax Allowance PP 9/2016
 - Industri pendukung otomotif dapat memanfaatkan insentif investasi, dalam lingkup
 - Industri kendaraan bermotor roda empat atau lebih
 - Industri karoseri kendaraan bermotor roda empat atau lebih dan industri trailer dan semi trailer
 - Industri suku cadang dan aksesoris kendaraan bermotor roda empat atau lebih

1.2 Analisa Kondisi Otomotif (sebelum Pandemi COVID 19)



Gambar 1.4. Trend Pertumbuhan Industri Otomotif 2000-2018
 Sumber: (The 14th Gaikindo Automotive Conference, 2019)

Melihat sederet angka di atas pada gambar 4.1, agaknya tak berlebihan untuk menyebut industri otomotif nasional tengah mengalami pertumbuhan yang menjanjikan. Ini artinya, industri otomotif nasional bisa dikatakan memiliki potensi masa depan gemilang. Selain pertumbuhan ekonomi dan meningkatnya jumlah kelas menengah, gencarnya pembangunan jalan tol berbayar dan jalan umum diyakini akan kian mendorong penjualan kendaraan bermotor di masa depan.

Terlebih lagi, industri otomotif merupakan satu dari lima (5) sektor manufaktur yang tengah diprioritaskan pengembangannya oleh pemerintah. Tujuannya adalah menjadikan industri otomotif nasional sebagai salah satu pionir penerapan revolusi industri ke empat sesuai program pemerintah yang bertajuk “Peta Jalan Making Indonesia 4.0”. Melalui program ini diharapkan industri otomotif nasional tak hanya mampu melayani pasar domestik, namun juga merambah pasar regional dan global.

Meski tampak menjanjikan, industri otomotif nasional dalam banyak hal sebenarnya masih menghadapi berbagai macam tantangan. Berbagai tantangan itu dapat dirangkum ke dalam setidaknya 3 ruang lingkup

1. Status daya saing ekspor

Ekspansi kendaraan ekspor akan mendorong kualitas/standar dari kendaraan dan juga meningkatkan penggunaan kapasitas produksi, naming daya saing ekspor Indonesia masih berada dibawah Thailand.

2. Tantangan dan Potensi Rantai Pasok

- Kandungan lokal dari perakitan kendaraan telah mencapai evel tinggi naming lokalisasi sub komponen masih rendah, berujung pada rendahnya TKDN (Tingkat Kandungan Dalam Negri).
- Penguatan daya saing biaya dengan peningkatan TKDN yang lebih tinggi (tidak termasuk semua komponen impor/total biaya komponen)

3. Tantangan dan Potensi Rantai Nilai

- Tidak terdapat rantai nilai (VC) pada *upstream* (no R&D) pada PEM dan pemasok, hanya berpusat pada *mid* dan *downstream* pada OEM

- Produk yang lebih sesuai dengan pasar ekspor jika kemampuan R&D dilokalkan (modifikasi desain untuk pasar ekspor)

1.3 Analisa Kondisi Otomotif (selama Pandemi COVID 19)

1.3.1 Industri Otomotif 4 Wheel (4W)

Industri otomotif dibayangi tekanan berkepanjangan seiring pandemi corona yang belum juga berlalu per Juni 2020 ini. Penjualan mobil di Indonesia melemah sepanjang tiga bulan pertama tahun ini. Berdasarkan data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo), total penjualan mobil sepanjang Januari-Maret tahun ini hanya 236.825 unit, turun 6,9% atau lebih dari 17 ribu unit dari capaian tahun lalu 254.332 unit. Bila dilihat per bulan, penjualan mobil mulai jatuh pada Maret. Realisasi penjualan hanya 76.800 unit, anjlok 15,01% dibandingkan bulan yang sama tahun lalu. Penurunan penjualan juga terjadi pada Januari dan Februari yaitu masing-masing 2,1 dan 2,6 %.



Gambar 1.5. Trend Penjualan Mobil Domestik 2019-2020
Sumber: (GAIKINDO, 2020)

Seiring perkembangan tersebut, Gaikindo memangkas prediksi penjualan mobil tahun ini dari 1,08 juta unit menjadi hanya 600 ribu unit. Target baru ini lebih rendah 41,5 % dari realisasi tahun lalu 1,03 juta unit. Jika realisasi penjualan betul-betul hanya

600 ribu unit, akan menjadi yang terendah dalam 10 tahun terakhir. Target penjualan 600 ribu unit itu pun dengan asumsi pandemi corona mereda pada Juli. Apabila virus corona terus berlanjut, penjualan akan lebih rendah dari target tersebut. Pemulihan sektor otomotif diperkirakan memakan waktu relatif lama setelah pandemi berakhir. Sebab, fokus utama masyarakat adalah pemulihan kondisi keuangan lebih dulu, bukan membeli barang tersier seperti mobil.

1.3.2 Industri Otomotif 2 Wheel (2W)

Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI) memperkirakan pertumbuhan kendaraan bermotor di pasar domestik akan mengalami perlambatan hingga 25-30%, imbas pandemic virus corona. Asosiasi yang beranggotakan Honda, Yamaha, Suzuki, Kawasaki, dan TVS ini memiliki target penjualan di tahun 2020 sebanyak 6,4 juta unit atau sama dengan pencapaian di 2019. Apabila ada penurunan hingga 30 persen, maka realisasi yang diharapkan tahun ini ialah sekitar 4,4 juta unit.



Gambar 1.6. Trend Pertumbuhan Market Kendaraan Roda Dua
Sumber: (GoodNews from Indonesia, 2020)

Sepanjang 10 tahun terakhir, jumlah pendistribusian motor untuk domestik pada 2020 (usai revisi akibat imbas COVID 19) adalah yang terendah, setelah sebelumnya pencapaian terendah tercatat pada 2017 dengan 5,8 juta unit.

Sementara untuk ekspor, jika tak ada revisi, maka tahun ini adalah target tertinggi dari pencapaian 10 tahun terakhir.

Dalam catatan AISI, sebetulnya distribusi motor baik domestik maupun ekspor pada triwulan pertama (Q1) 2020 tercatat baik. Namun menginjak April, distribusinya ambles hingga mencapai 75 persen.



Gambar 1.7. Trend Pertumbuhan Kendaraan Roda Dua (Domestik & Ekspor) Jan-April 2020
Sumber: (GoodNews from Indonesia, 2020)

Sementara untuk ekspor, pada periode itu tercatat fluktuatif meski pada April mengalami penurunan yang signifikan (10.470 unit).

Di Indonesia orang beli motor digunakan sebagai faktor produksi, untuk usaha atau dipakai bekerja. COVID-19 telah menghambat banyak sektor usaha, otomatis penjualan motor juga ikut terdampak.

1.3.3 Industri Turunan Otomotif

Seiring tertekannya kinerja produsen otomotif, akibat tantangan dan hambatan serta adanya pandemi COVID-19 maka berbagai industri turunan bakal ikut terdampak. Sebagai gambaran, berdasarkan data Kementerian Perindustrian pada

2017, terdapat lebih dari 50 ribu perusahaan dalam industri otomotif nasional. Daftarnya mulai dari produsen mobil, suku cadang, bengkel/workshop, hingga tempat penjualan mobil atau suku cadang resmi dan tidak resmi.

Produksi KBM R4 (2017) : 1,07 Juta Unit



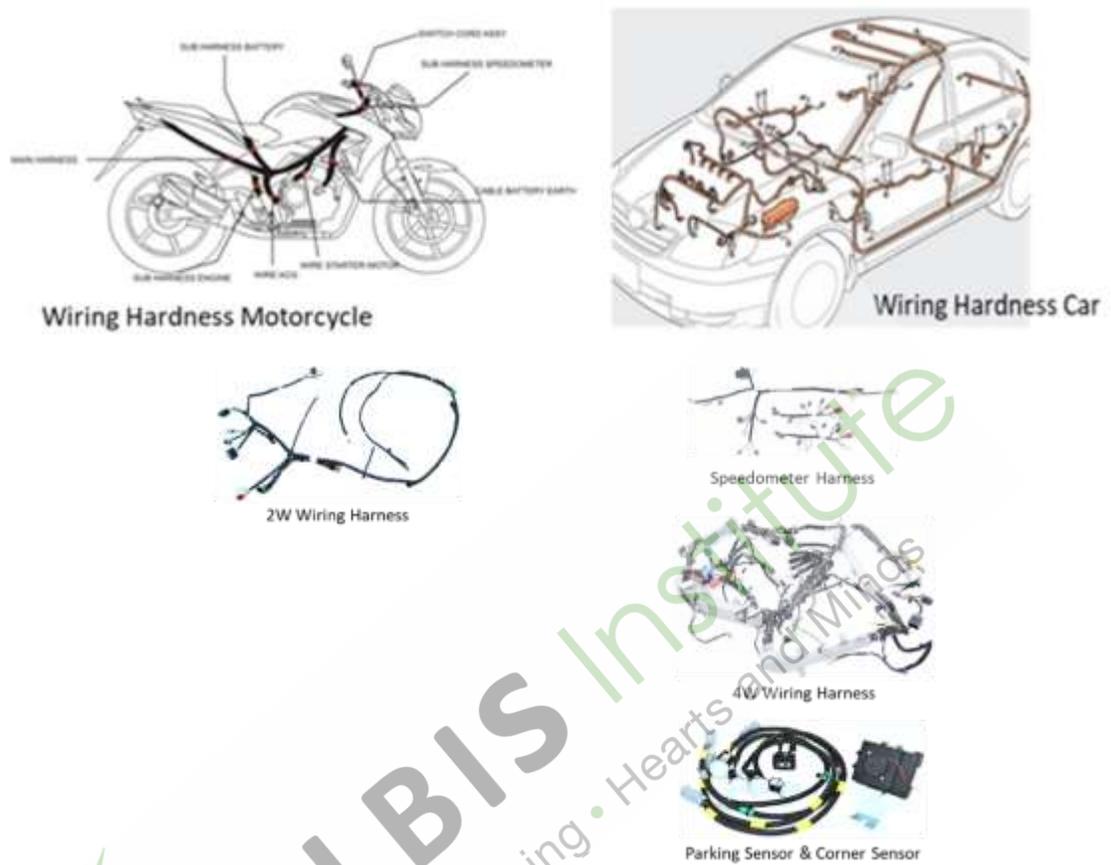
Gambar 1.8. Piramida Industri Otomotif (Kementerian Perindustrian)

Sumber: (Indonesia Industrial Summit 2018, Direktorat Jenderal Industri Logam, Mesin & Perindustrian, 2018)

1.4 PT XYZ sebagai OEM otomotif supplier tier 1

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang wiring harness dan komponen elektrik lainnya untuk memasok kebutuhan produsen otomotif terkemuka di Indonesia (OEM Industri). PT XYZ merupakan anak perusahaan dari *holding company* yang cukup terkenal di Indonesia.

Adapun wiring harness merupakan kumpulan dari satu atau lebih wire dengan beberapa part untuk mengalirkan arus listrik, wiring harness juga memiliki keragaman material, sehingga sangat berpengaruh dalam proses perakitannya.



Gambar 1.9. Produk-produk PT XYZ
 Sumber: Pustaka PT XYZ

PT XYZ mempunyai customer sebagai berikut:

- PT. Astra Honda Motor,
 - PT. Hyundai Motor Indonesia,
 - PT. Toyota Astra Motor,
 - PT. Toyo Denso Indonesia,
 - PT. Astra International – Daihatsu Sales Operation
- dll

PT XYZ adalah perusahaan ODM (*Original Design Manufacturer*) dengan jenis usaha B2B. Dimana yang dimaksud dengan perusahaan ODM (*Original Design Manufacturer*) adalah suatu perusahaan atau organisasi yang merancang dan memproduksi produksi (komponen ataupun barang jadi) sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh customer. Adapun spesifikasi dari material yang digunakan termasuk pemasok/supplier material sudah ditentukan didalam *drawing product* dari customer, sehingga untuk supplier yang materialnya tersebut dalam *drawing product* atau supplier yang ditunjuk oleh customer mempunyai kekuatan dalam harga material. Produk yang diproduksinya tersebut kemudian dijual ke customer. Customer akan tersebut memasarkan produk tersebut dibawah merek mereka sendiri.

PT XYZ sebagai supplier tier-1 untuk OEM Otomotif Indonesia mengalami pertumbuhan sales yang relative stagnan dari tahun 2014 – 2018, kemudian naik di tahun 2019, dan diperkirakan akan naik di tahun 2020 tetapi karena adanya pandemi COVID – 19 maka mengalami pertumbuhan sales -33%. Adapun komposisi sales PT XYZ adalah 70% dari industri 2W dan 30% dari industri 4W.



Gambar 1.10. Performance Sales PT XYZ
Sumber: Pustaka PT XYZ

Seiring dengan kenaikan sales yang tidak mencapai pertumbuhan cukup baik, dikarenakan PT XYZ adalah jenis industri B2B maka kenaikan sales akan sangat tergantung dari *product price* dan *market share order* yang diberikan customer OEM otomotif.

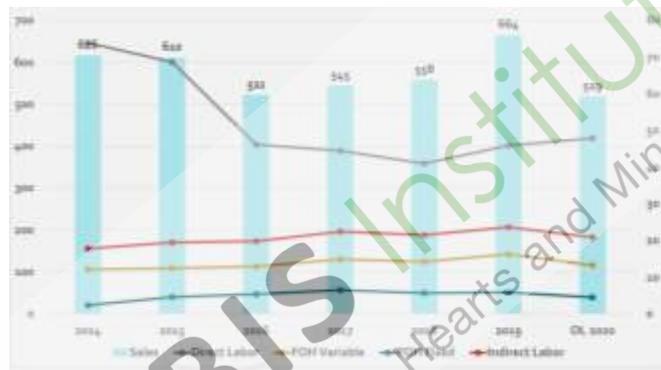
Dalam bisnis otomotif OEM, supplier tidak bisa memonopoli *supply* dikarenakan terdapat *policy* dari customer OEM untuk menggunakan *supply product* lebih dari 1 supplier (minimal 2 supplier untuk 1 product) dengan *market share* yang sudah dibagi dengan kompetitor, sehingga terkait *product price* tentunya sudah sangat kompetitif dengan kompetitor yang ada. Oleh karena itu bisa dikatakan bahwa industri wiring harness dan accessories terutama 2W dibandingkan dengan 4W sudah mendekati tingkat jenuh, dengan dibuktikan dengan tingkat persaingan yang tinggi diantara kompetitor 2W yang ada, kekuatan customer yang sangat tinggi dalam *mempengaruhi product price* dan *market share*.

Selain itu acaman akan adanya teknologi *electrical vehicle* juga menjadi salah satu fokus industri wiring harness dalam pengembangan bisnis kedepan. Adapun untuk industri 4W wiring harness & accessories tingkat persaingannya masih belum jenuh atau menengah dikarenakan adanya potensi pengguna kendaraan roda empat di Indonesia yang meningkat sejalan dengan bertambahnya penduduk kelas menengah di Indonesia.

Competitive advantage dari industri wiring harness & accessories baik 2W dan 4W adalah *cost leadership* oleh karena itu dalam rangka mencapai target *product price* dari customer maka sejak tahun 2014, PT XYZ fokus pada strategi memperkuat financial performance dengan menurunkan direct labor cost sebagai komponen cost terbesar di PT XYZ dengan memindahkan kegiatan produksinya dari plant 1 (Cikarang) ke plant 2 (Cirebon) dimana Cirebon memiliki UMK lebih rendah dari Cikarang. Adapun mulai di tahun 2016 – 2018 strategi lain yang dilakukan dari adalah fokus pada sales yang menghasilkan *profitability positif* sesuai

target yang diharapkan dibandingkan dengan fokus pada nominal dari sales yang didapatkan.

Pertumbuhan sales/*growth business* secara significant yang diharapkan oleh *corporate holding company* sebanyak Rp 1.2 T di tahun 2023 dengan *net profit* 10% akan menjadi sulit dengan kondisi bisnis otomotif wiring harness & accessories PT XYZ saat ini, didukung dengan komposisi sales 2W sebanyak 70% sudah mendekati jenuh.



Gambar 1.11. Performance Financial PT XYZ
Sumber: Pustaka PT XYZ

Oleh karena itu menjadi sangat penting untuk meninjau strategi bisnis yang telah dijalankan PT XYZ selama ini untuk memenuhi target dari *holding company*, kepentingan *growth business* dan mengurangi ketergantungan terhadap customer OEM atau *sustainability* PT XYZ.

1.5 Pentingnya Strategi Bisnis

Saat ini cukup sulit untuk berbicara tentang kondisi strategi bisnis yang tepat untuk PT XYZ. Adapun pengertian dari strategi bisnis adalah suatu cara atau konsep rencana yang sengaja dibuat untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah dan panjang. Strategi bisnis merupakan kunci dari pencapaian keunggulan dalam bersaing dan dalam keberhasilan sebuah bisnis.

Dengan adanya strategi bisnis yang tepat diharapkan PT XYZ dengan mudah mampu untuk menentukan arah perusahaan dengan cara mengidentifikasi strategi bisnis dari segi pasar/pemasaran, pesaing, pelanggan/konsumen, dan lain sebagainya.

Adapun manfaat dan kegunaan dari strategi bisnis adalah sebagai berikut:

- Menyetujuinya kesepakatan-kesepakatan diantara mitra bisnis
- Menetapkan nilai suatu bisnis untuk tujuan penjualan dan keperluan hukum bisnis
- Dapat menilai suatu lini produk yang baru
- Promosi
- Dapat memperluas usaha
- Membantu mempertahankan fokus pada tujuan-tujuan utama
- Sebagai suatu alat untuk mengevaluasi jalan alternatif-alternatif yang sesuai dengan perencanaan
- Memberikan suatu referensi terhadap pengukuran hasil-hasil yang akurat

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka pokok masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah: “Strategi bisnis apa yang seharusnya diterapkan oleh PT XYZ sehingga pertumbuhan salesnya bisa *significant*”.

3. Batasan Masalah

- Dalam upaya mendapatkan hasil penelitian yang lebih mendekati kebenaran atas faktor-faktor yang mempengaruhi strategi model bisnis PT XYZ, maka penulis membatasi survei, wawancara dan diskusi penelitian ini diarahkan pada jajaran management perusahaan PT. XYZ yang berlokasi di Plant 1 (Cikarang) dan Plant 2 (Cirebon).

- Ruang lingkup penelitian adalah evaluasi dari strategi bisnis, formulasi alternatif strategi bisnis dan pemberian rekomendasi dari pengembangan bisnis PT XYZ kedepan

4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

- Mengevaluasi faktor – faktor yang mempengaruhi keunggulan daya saing PT XYZ
- Membuat alternatif formulasi strategi bisnis PT XYZ dengan metode *Internal Factor Evaluation* (IFE), *Competitive Profile Matrix* (CPM), *External Factor Evaluation* (EFE), matrik Internal-External (IE), Matrik *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT), Matrik SPACE, Matrix Grand Strategi dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)
- Memberikan rekomendasi strategi yang akan digunakan PT XYZ untuk mencapai *sustainability business*

5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

5.1. Kegunaan Teoritis/Akademis

- a. Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang model pengembangan strategi bisnis khususnya pada industri otomotif tier 1
- b. Dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topik yang sama atau mirip di masa mendatang.

5.2. Kegunaan Praktis

- a. Memberikan sumbangsih dan kontribusi bagi pengembangan bisnis PT XYZ
- b. Bagi jajaran direksi, dan pimpinan, diharapkan temuan penelitian menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategik untuk pengembangan strategi bisnis

6. Metodologi Penelitian

6.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian rancangan strategik. Penelitian ini dirancang untuk mengarahkan keputusan strategi manajerial pada PT XYZ yang dilandasi pada analisis dan argumentasi yang ilmiah.

Dengan demikian pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk menggali data informasi di lingkungan PT XYZ merupakan pendekatan dari penelitian kualitatif.

6.2 Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian strategik, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Kehadiran seorang peneliti harus diketahui oleh informan sehingga akan jelas kehadirannya, dan disetting sebagai pengamat partisipan penuh. Peneliti dituntut mempertaruhkan kemampuannya mengkaji lebih dalam tentang pelaksanaan strategi bisnis PT XYZ, sehingga diperlukan suatu metode yang tepat agar dapat mengetahui strategi pengembangan tersebut.

6.3 Situs dan Waktu Penelitian

Lokasi atau tempat penelitian adalah lokasi plant 1 (Cikarang) dan plant 2 (Cirebon) PT XYZ. Secara keseluruhan waktu pelaksanaan dilaksanakan selama tiga bulan.

6.4 Sumber Data

Data yang dikumpulkan mencakup data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan pihak-pihak kunci atau para ahli di dalam PT XYZ baik dari internal maupun dari eksternal. Pemilihan responden kunci dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan faktor pemahaman mengenai strategi yang dijalankan oleh PT XYZ; pemahaman mengenai kondisi perusahaan; pemahaman mengenai kondisi internal perusahaan; pemahaman mengenai kompetitor utama perusahaan; pemahaman mengenai perusahaan.

Informan dalam penelitian ini antara lain

- a. Direktur utama
- b. Direktur operasional
- c. Division Head Marketing, Purchasing & Procurement, Quality, Manufacturing, PPIC
- d. Departement Head Finance & Accounting, Marketing, Procurement & Purchasing, IT, Engineering (2W, 4W & support), HRDGA, PPIC, Prod Plant 1, Prod Plant 2, QA&QC

Dengan demikian jumlah informan sebanyak 23 orang. Sedangkan data sekunder akan diperoleh dari instansi/pihak yang terkait dalam penelitian ini. Selain itu digunakan pula data pendukung lainnya berupa artikel, buku, dan sumber-sumber lainnya.

6.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan cara. Dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Sumber primer adalah sumber yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan datanya, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, survei dan dokumentasi.

6.6 Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini berdasarkan tahap-tahap perumusan strategi manajemen PT XYZ, berdasarkan data sekunder dari internal dan eksternal perusahaan. Dalam proses analisis data dilakukan beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data
Mengumpulkan data sesuai dengan hasil observasi dan wawancara di lapangan, baik data primer maupun data sekunder

b. Reduksi data

Dengan memilih, memilah, menggolongkan, mengarahkan dan mengorganisasikan data-data agar mempermudah peneliti

c. Penyajian data

Sekumpulan informasi yang telah tersusun dan memungkinkan untuk menarik kesimpulan atau pengambilan langkah selanjutnya. Hasil penyajian data bisa dalam bentuk tabel, gambar atau grafik

d. Verifikasi

Dilakukan berdasarkan reduksi data, dan penyajian data yang mencari pola model, persamaan, hal-hal yang sering muncul atau hubungan.

Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis secara deskriptif kualitatif (Matrik IFE, matrik CPM, matrik EFE, matrik SWOT, matrik SPACE, matrik IE, matrik Grand Strategi, dan matrik QSPM) untuk merancang strategi pengembangannya. Dengan alat analisis tersebut diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang akan diteliti.

7. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari beberapa bagian (bab) yang secara sistematis untuk memecahkan masalah penelitian secara ilmiah. Sistematika penulisan dapat disajikan sebagai berikut.

- a. BAB I: Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.
- b. BAB II: Berisi landasan pemikiran teoritik yang meliputi tinjauan teori dan konsep, mengemukakan tinjauan empiris, serta mengemukakan kerangka konseptual penelitian.
- c. BAB III: Mengemukakan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam menyusun thesis

- d. BAB IV: Mengemukakan tentang gambaran umum atau identifikasi perusahaan dan hasil penelitian berupa matrik pengembangan bisnis
- f. BAB VI: Mengemukakan tentang kesimpulan dan saran.

