ANALISIS STRATEGI BISNIS DIGGERS CAFE BANDARLAMPUNG

Skripsi

Oleh

Rafida Desty Harmuli

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2016

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS DIGGERS CAFE BANDARLAMPUNG

Oleh

RAFIDA DESTY HARMULI

Aktivitas masyarakat perkotaan sehari-hari semakin padat, membuat tingkat stres dan kepenatan masyarakat yang semakin tinggi, membuat masyarakat memiliki keinginan untuk meluangkan waktu bersantai melepaskan stres ketempat-tempat hiburan. Hal ini membuat terjadinya pergeseran gaya hidup masyarakat dimana menjadikan *cafe* sebagai salah satu tempat melepaskan penat. Persaingan *cafe* di Bandarlampung semakin ketat, sehingga mengakibatkan para pemilik usaha berpikir lebih kreatif untuk menciptakan konsep yang berbeda dari *cafe* yang lain. Diggers *Cafe* memiliki persentasi pengunjung sebesar 14% yang menunjukkan bahwa Diggers *Cafe* belum mendominasi pangsa pasar. Hal ini menunjukkan Diggers *Cafe* harus mempunyai strategi bisnis yang lebih kompetitif agar dapat meningkatkan pangsa pasar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengindentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Diggers *Cafe*. Menganalisis alternatif strategi apa yang sesuai dan merekomendasikan prioritas strategi dengan kondisi Diggers *Cafe*. Penelitian ini menggunkanan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi- formulasi yaitu matriks IFE dan matriks EFE, matriks IE dan pemilihan alternatif strategi berdasarkan matriks *Grand strategy*.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa faktor internal terdapat 7 kekuatan dan 4 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 5 peluang dan 4 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan total skor sebesar 2,88 dan 2,48. Hasil matriks *Grand strategy* Diggers *Cafe* adalah *rapid growth* yaitu kekuatan lebih besar dari pada peluang yang ada, dimana arah kebijakan Diggers *Cafe* adalah dalam kondisi *rapid growth strategy* yang terletak pada sel I A yaitu tumbuh cepat dalam mengembangkan dan meningkatkan posisi kompetitifnya. Dilihat ke dalam matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran IV yaitu tumbuh dan bina (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk dijalankan yaitu strategi intensif . Strategi prioritas berdasarkan matriks SWOT maka di hasilkan 6 strategi.

Kata kunci: Diggers *Cafe*, Faktor Internal, FaktorEksternal, Matriks Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks *Grand strategy* , Matriks IE, Matriks SWOT

ANALISIS STRATEGI BISNIS DIGGERS CAFE BANDARLAMPUNG

Oleh

Rafida Desty Harmuli

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar

SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Manajemen

FAKULTAS EKONOMI dan Bisnis Universitas Lampung

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2016

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BISNIS DIGGERS CAFÉ BANDARLAMPUNG**

Nama Mahasiswa : *Rafida Desty Harmuli*

No. Pokok Mahasiswa : 1211011124

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.	**Yuniarti Fihartini, S.E., M.Si.**
NIP. 19650307 199103 1 001	NIP. 19760617 200912 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.** .....

Sekretaris : **Yuniarti Fihartrini, S.E., M.S.i.** .....

Penguji
Bukan Pembimbing : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.** .....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian : **18 April 2016**

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Saya yang bertanda tanggan dibawah ini:

Nama	: Rafida Desty Harmuli
Nomor pokok Mahasiswa	: 1211011124
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Jurusan	: Manajemen
Judul Skripsi	: Analisis Strategi Bisnis Diggers Café Bandarlampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari penelitian lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 13 April 2016

Yang membuat pernyataan

Materai

METERAI TEMPEL

0DE2ADF832422682

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Rafida Desty Harmuli

NPM 1211011124

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Peneliti merupakan putri ketiga dari (4) empat bersaudara pasangan dari Bapak Alm. Muhammad Harun S.E,. M.M dan Ibu Dra. Farida Hambali M.M. Peneliti mempunyai dua saudara perempuan dan saudara laki-laki. Peneliti dilahirkan di Bandarlampung, pada tanggal 11 Desember 1994. Peneliti mempunyai pendidikan saat Sekolah Dasar di SD Negeri 2 Rawalaut yang diselesaikan pada Tahun 2006, peneliti melanjutkan pendidikan Sekolah Lanjut Tingkat Pertama di SLTP Negri 4 Bandarlampung yang di seleseikan pada tahun 2009, peneliti melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 2 Bandarlampung yang di seleseikan pada tahun 2012. Pada tahun 2012 peneliti melanjutkan pendidikan Strata 1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas lampung.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan kepada keluarga tercinta, Ibunda Dra. Farida Hambali M.M., ayahanda tercinta Alm. Muhammad Harun S.E., M.M., Kakakku dr. Ratih Mary Faradisa, Raisa Harli Runida Agustin S.H., Mkn., dan adikku Rifath Akbar, serta sahabat-sahabat tercinta yang tulus dengan penuh rasa kasih sayang atas bantuan moril dan doa yang telah diberikan kepada peneliti.

MOTO

Majulah tanpa menyingkirkan orang lain, Naiklah tinggi tanpa menjatuhkan orang lain

(Rafida desty)

SANWACANA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah- Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "**Analisis Strategi Bisnis Diggers Cafe Bandarlampung".** Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan trimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr.Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajeman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Ahmad Faisol, S.E., M.M., selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing, tempat meminta saran peneliti selama kuliah.
4. Bapak Ribhan, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji Utama atas saran dan arahan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
5. Ibu Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., dan Ibu Yuniarti Fihartini, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah memberikan bimbingan, saran, motivasi dan mengerjakan bagaimana menyelesaikan penelitian dengan benar.
6. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

7. Kepada kedua orang tua, Ayahanda Muhammad Harun dan Ibunda Farida Hambali beserta Kakakku Ratih Mary Faradisa, Raisa Harly Runida Agustine dan Adikku Rifath Akbar, yang telah memberikan arahan, kasih sayang serta dukungan baik finansial, motivasi maupun doa kepada peneliti.
8. Kepada orang terkasih yang kelak akan menjadi pemimpin keluarga kecil saya. Terima kasih telah memberikan kasih sayang, dukungan dan motivasi kepada peneliti.
9. Kepada kawan-kawan Bebeh, Soraya Felisia, Frisca Tyara Maharani, Maharani Putri, Qissya Annisa, Natasha Aldiba , Siska Maharani, Annisya Trivia, Adelia Ghasani, Azmy Hanima, Almira Devita, Amelia Balqis, Nisa Anggraini, Afifah Ulfa dan Siti Hardianti, terimakasih atas doa, dukungan dan kebersamaannya.
10. Kepada 3 wanita bersahaja yang selalu menemani, Mita Aprillianti, Natasha Aldiba dan Hesta Rina semoga persahabatan kita sampai tua nanti, terimakasih dukungannya.
11. Kepada sahabat manis manja yang selalu memberi semangat dan motivasi, Siska Maharani, Heylin Idelia, Any Nadirah, Yuditia Febriani, Yafie Erina Zulfia, Iqbal Syahputra, Sony, Malik, Alifki Ilham, Ardiansyah, Ari Dimas, dan Fadhil Nurfakhrusyi, terimakasih atas dukungan kalian.

12. Kepada Kawan-kawan Business Manajement angkatan pertama, Wahid, Vicky, Chagam, Anom, Andi, Arif, Attari, Ciwo, Derry, Desi, Fadhel, Farhan, Fernico, Novi, Rika, Rizal, Dilla, Tanjung, Bella, Warits, Sandra, Yopi, Farizi, Rere, dan Rozi, dan Manajemen 2012 Semoga cepet pada nyusul. Aamiin
13. Kepada Pak Kus selaku Manajer dan seluruh karyawan Diggers Cafe yang telah mengizinkan, dan dukungannya terhadap penelitian ini, peneliti mengucapkan terimakasih banyak.
14. Kepada teman-teman Muli Mekhanai Kota Bandarlampung dan Teman-Teman KKN Duta Hafsari, Dian Wahyuni, Edrian Junarsa, Ahmad Nur Hidayat, Rian indra Kurnia, Amelia Balqis yang memberikan bantuan dan dukungan kepada peneliti selama menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan rahmat kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada peneliti. Semoga hasil penelitian skripsi ini dapat bermanfaat.

Bandar Lampung, 13 April 2016

Rafida Desty Harmuli

DAFTAR ISI

Halaman

COVER ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **ii**
DAFTAR TABEL ..... **iv**
DAFTAR GAMBAR ..... **v**

BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 8
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitian 8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Pengertian Manajemen 10
2.1.2 Proses Manajemen 11
2.2 Definisi Strategi dan Manajemen Strategi 12
2.2.1 Definis Strategi Bisnis 15
2.2.2 Model Manajemen Strategis 16
2.2.3 Visi, Misi, dan tujuan 17
2.2.4 Analisis Lingkungan Eksternal 20
2.2.5 Analisis Lingkungan Internal 25
2.3 Alternatif Strategi Utama 27
2.4 Matriks EFE 30
2.5 Analisis Matriks IE 31
2.6 Analisis SWOT 31
2.7 Pilihan Alternatif Strategi 34
2.8 Kerangka Pemikiran 39
2.10 Penelitian Terdahulu 40

BAB III METODE PENELITIAN
3.1 Metode Penelitian 42
3.2 Subjek dan Objek Penelitian 42
3.3 Populasi dan Sampel 42
3.4 Teknik Pengumpulan Data 43
3.5 Sumber Data dalam Penelitian 45
3.6 Tekhnik Analisis Data 45
3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data 45
3.7.1 Analisis SWOT 50
3.8 Kredibilitas Penelitian 52

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambar Umum Objek Penelitian 54
4.1.2 Visi dan DIGGERS *CAFE* 54
4.1.3 Strtuktur Organisasi 55
4.2 Analisis Data 57
4.2.1 Analisis Lingkungan Internal 57
4.2.2 Sumberdaya Manusia 57
4.2.3 Pemasaran 58
4.2.4 Keuangan 60
4.2.5 Produksi dan operasi 61
4.3 Analisis Lingkungan Eksternal 61
4.3.1 Analisis PEST 62
4.3.1.1 Politik 63
4.3.1.2 Ekonomi 63
4.3.1.3 Sosial 66
4.3.1.4 Tekhnologi 67
4.3.2 Analisis Industri Porter 67
4.3.2.1 Pembeli 67
4.3.2.2 Pemasok 68
4.3.2.3 Ancaman Pendatang Baru 69
4.3.2.4 Kekuatan Persaingan Dalam Industri 69
4.4 Identifikasi Faktor-Faktor Strategi Internal Eksternal 70
4.5 Analisis matriks IFE 71
4.6 Analisis matriks EFE 72
4.7 Pilihan Alternatif Strategi Perusahaan 73
4.8 Analisis Matriks IE 74
4.9 Analisis Matriks SWOT 77

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan 81
5.2 Saran 83
5.3 Batasan penelitian 84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1. Daftar nama pesaing Cafe di Bandarlampung 2
2. Daftar rata-rata penguinjung perbukan cafe di Bandarlampung 5
3.Rekapitulasi omset penjualan Diggers cafe 2014 dan 2015..... 7
4. Matriks SWOT 33
5.Pilihan Strategi 38
6.Penilaian bobot faktor strategi Eksternal dan Internal 46
7. Analisis matriks IFE..... 48
8. Analisis matriks EFE 49
9. Perkembangan laju Inflansi pertahun di kota Bandarlampung 64
10. Laju pertumbumbuhan Rill PDRB menurut lapangan usaha..... 65
11. Kontribusi pengeluaran konsumsi rumah tangga pada PDRP 66
12. Faktor-faktor Kekuatan dan kelemahan Diggers 70
13. Faktor peluang dan ancaman Diggers 70
14. Matriks IFE Diggers..... 71
15. Matrikis EFE 72
16. Pilihan strategi perusahaan..... 73
17. Matriks SWOT 77
18. Alternatif Strategi..... 79

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

1. Model proses manajemen strategi yang komperehensip..... 16
2. Model lima kekuatan pesaing..... 23
3. Pilihan strategi..... 35
4. Kerangka pemikiran 39
5. Matriks Internal Eksternal 49
6. Pilihan strategi 73
7. Matriks IE Diggers 75

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Aktivitas masyarakat perkotaan sehari-hari semakin padat,membuat tingkat stres dan kepenatan masyarakat yang semakin tinggi, membuat masyarakat memiliki keinginan untuk meluangkan waktu bersantai melepaskan stres ketempat-tempat hiburan. Hal ini membuat terjadinya pergeseran gaya hidup masyarakat dimana menjadikan *cafe* sebagai salah satu tempat melepaskan penat.

Gaya hidup masyarakat masa kini yang cenderung senang berkumpul, bersantai dan berbincang, menjadikan *cafe* sebagai tempat yang nyaman untuk bersosialisasi dan menghilangkan kejenuhan para pekerja kantor. Bahkan pekerja kantoran sering menjadikan *cafe* sebagai tempat untuk *meeting* dengan rekan kerja bisnisnya.

Persaingan *cafe* di Bandarlampung semakin ketat, sehingga mengakibatkan para pemilik usaha berpikir lebih kreatif untuk menciptakan konsep yang berbeda dari *cafe-cafe* yang lain. Para pemilik usaha umumnya menerapkan konsep yang menjadi *tren* pada saat ini seperti dengan menyediakan *cafe* berkonsep *garden cafe* dan bertema *pub and bar* yang sedang marak di kalangan masyarakat Bandarlampung.

Berikut ini merupakan daftar *cafe-cafe* di kota Bandarlampung:

Tabel 1. Daftar Nama *Cafe* di Bandarlampung Tahun 2015

No	Nama *Cafe*	Alamat
1	*The Coffe*	JL. Gatot Subroto No.22 Pahoman Bandarlampung
2	*Nudi, eat, drink*	JL. Gatot Subroto No.16 Pahoman Bandarlampung
3	*Social Place*	JL. Way Rarem No.7 Pahoman Bandarlampung
4	*Chocotiers cafe*	JL. Gatot Subroto No.5 Pahoman Bandarlampung
5	*cafe Diggers*	JL. Way Sungkai No.3 Pahoman Bandarlampung
6	*Selebriti cafe*	JL. Gatot Subroto No. 73-75 Bandarlampung
7	*Summit Bistro*	JL.Raden Ajeng Maulana No 53 Bandarlampung
8	*Liep's cafe*	JL. Wolter monginsidi No.33 Bandarlampung
9	Bangi kopitiam	JL. Gatot Subroto No.83 Bandarlampung
10	*De'arte cafe*	JL. Singosari No.21 Enggal Bandarlampung
11	*Delmore cafe*	JL. Pulau Morotai No.53 Antasari Bandarlampung
12	*Pastagio*	JL. Urip Sumoharjo No.110 Bandarlampung
13	*Granny's Nest*	JL.Pulau Sebuku No.9 Kedamaian Bandarlampung
14	*El's Coffe*	JL.Ms.BatubaraNo.143ATelukbetung Bandarlampung
15	*De'Lotuz kitchen*	JL.Prof.Moh.Yamin No.32 Enggal Bandarlampung
16	*D'music cafe*	JL. Gatot Subroto No.73/C1 Bandarlampung
17	*Atmosphere cafe*	JL. Way Gihon No.1 Pahoman Bandarlampung

Sumber: BPS (Badan Pusat Statistik) kota Bandar Lampung, Tahun 2015

Melihat Tabel 1, persaingan *cafe* di Bandarlampung sangat ketat sehingga memaksa para pemilik usaha untuk menyiapkan strategi yang tepat dalam memenangkan persaingan di pasar**.** Menurut David (2009:17), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntasi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Hal tersebut dilakukan dalam upaya menarik pelanggan. Adapun faktor -faktor yang dapat menarik pelanggan untuk berkunjung ke suatu *cafe* diantaranya adalah**:**

1. Tingkatkan promosi

Salah satu faktor yang bisa menarik pelanggan dan mengangkat reputasi *cafe* adalah dengan meningkatkan kualiats pemasaran seperti mempromosikan secara langsung atau melalui media *onlin*e. Mempromosikan secara langsung bisa seperti membuat banner atau spanduk besar, *sticker*, brosur, dan menyebarkan iklan di tempat umum. Sedangkan, mempomosikan *cafe* melalui media *online* bisa melalui jejaring sosial berupa facebook, twitter, instragram, iklan google, iklan youtube atau melalui *video* youtube.

2. Hiburan yang menarik

Biasanya masyarakat di kota besar sangat suka dengan *cafe* atau tempat yang banyak hiburannya untuk melepaskan rasa lelah dan penat karena seharian beraktivitas di tempat kerja atau kantor. Contoh hiburan yang menarik adalah menampilkan band-band lokal untuk mengiringi konsumen pada saat makan dan menyediakan alat musik bagi konsumen yang ingin bernyanyi sambil memainkan alat musik.

3. Menu utama atau hidangan

Hidangan atau menu utama yang berbeda dengan *cafe-cafe* lainmerupakan strategi yang dapat menarik pelanggan, dengan menu yang berbeda membuat konsumen penasaran sehingga konsumen memutuskan untuk berkunjung ke *cafe* yang menyajikan menu makanan yang berbeda dari *cafe* lainnya tersebut.

4. Fasilitas dan pelayanan

Fasilitas yang bisa menarik perhatian para konsumen salah satunya adalah *wifi*. Kemudian yang perlu diperhatikan untuk menarik pelanggan adalah pelayanan.

Seorang pelayan harus mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi tamu *(excellent service)* dan dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti:

A. Penampilan diri

Penampilan akan menentukan apakah pelayanan yang diberikan kepada tamu merupakan pelayanan yang berkualitas dan beretiket atau tidak. Oleh karena memberikan pelayanan secara langsung kepada tamu, senantiasa dituntut dengan penampilan yang rapih dan menarik.

B. Sikap dan tingkah laku

Sikap, pembawaan, dan tingkah laku sebagai seorang karyawan khususnya bagi para waiter/server harus dijaga dan dipelihara. Harus senantiasa bersikap lebih terampil dan cekatan serta selalu dalam keadaan siap sedia dalam menyediakan pelayanan. Harus selalu dalam keadaan rapi dengan sesekali mengontrol penampilan dan pembawaan diri.

Salah satu *cafe* yang menyediakan berbagai macam menu, hiburan yang menarik, fasilitas dan pelayanan yang baik dan menyediakan suasana tempat pemandangan yang mempesona adalah Diggers *Cafe.*

Diggers *Cafe* adalah *cafe* yang terletak di jalan Way Sungkai Komplek Besi Baja Pahoman Bandarlampung. Tempat makan ini tidak hanya menyajikan makanan dan minuman serta musik, tapi juga pemandangannya yang mempesona. Letak *cafe* yang berada di ketinggian membuat kita bisa melihat pemandangan laut dan kota Bandarlampung yang apik serta menawan,oleh karena itu banyak pengunjung yang tertarik untuk datang ke Digger *Cafe.* Pengunjung Diggers *Cafe* didominasi

oleh para pelajar dan mahasiswa. Berikut ini merupakan rata-rata pengunjung Diggers *Cafe* dan beberapa *cafe* yang berlokasi di pahoman Bandar Lampung:

Tabel 2. Daftar Rata-Rata Pengunjung Perbulan *Cafe* di Bandarlampung Tahun 2015

No	**Nama *Cafe***	**Jumlah Pengunjung perbulan(/orang)**	**Persentase**
1	The Coffee	380	22%
2	Nudi,eat,drink	360	21%
3	Social Place	289	17%
4	*Cafe* Chocotiers	238	14%
5	*Cafe* Diggers	235	14%
6	Selebriti *Cafe*	215	12%
	Total	1717	100%

Sumber: pengamatan di lapangan

Berdasarkan Tabel 2. *cafe* di Bandarlampung yang memiliki pengunjung tertinggi adalah *cafe* The Coffe sebesar 22%, sedangkan yang terendah adalah *cafe* Chocotiers sebesar 13%. Diggers *Cafe* memiliki persentasi pengunjung sebesar 14% yang menunjukkan bahwa Diggers *Cafe* belum mendominasi pangsa pasar. Hal ini menunjukkan Diggers *Cafe* harus mempunyai strategi bisnis yang lebih kompetitif agar dapat meningkatkan pangsa pasar.

Salah satu strategi bisnis yaitu dengan Penentuan strategi prespektif dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masalalu dan aspek masa depan, serta aspek internal dan eksternal. Untuk itu prespektif yang ada adalah

1. Prespektif keuangan yaitu meningkatkan pendapatan dengan memperluas pangsa pasar dan pengendalian biaya tidak terduga yang di keluarkan oleh Diggers *cafe*.

2. Prespektif pelanggan yaitu meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan dengan memberikan loyalitas dan pelayanan yang baik terhadap *customer* pelayanan yang baik akan memberikan kesan tersendiri terhadap pelanggan yang berkunjung terhadap Diggers *cafe*.

3. Prespektif internal bisnis yaitu melihat dalam mengoperasionalkan kegiatan penjualan dari penyediaan bahan baku yang di pasok oleh pemasok sampai di distribusikan kepada pelanggan. Yaitu kualiatas produk yang di tawarkan oleh Diggers *cafe* dalam pengendalian bahan subsitusi dan bagaimana pengolahan produk. Permanfaatan kekuatan dari produk itu sendiri yang di lihat dari peluang yang ada.

4. Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran

Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu mengembangkan produk andalan yang ditawarkan kepada pelanggan dan mempertahankan produk yang di tawarkan untuk pelanggan. Dan meningkatkan profesionalisme pegawai untuk menunjang kelancaran dalam operasional.

Strategi yang dimiliki Diggers *Cafe* saat ini adalah dengan memperkenalkan wahana *flying fox* yang mengusung konsep *adventure* yang berbeda dari *cafe* di sekitarnya untuk menarik pelanggan. Strategi lain adalah dengan adanya *Life music*, Diggers *Cafe* memanjakan para pengunjung dengan memberikan kesempatan untuk mendengarkan lagu yang berirama pop, jazz dan lain-lain.

Adapun jumlah omset penjualan pada perusahaan Diggers *Cafe* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Rekapitulasi Omset Penjualan Diggers *Cafe* 2014 dan 2015

BULAN	OMSET (Rp)			
	2014	PERUBAHAN	2015	PERUBAHAN
Januari	**202.994.000**	**0**	**202.994.000**	**0**
Februari	**235.742.000**	32.748.000	**252.021.000**	49.027.000
Maret	**189.090.000**	-46.625.000	**270.895.000**	18.874.000
April	**199.748.000**	10.658.000	**235.959.000**	-34.936.000
Mei	**210.393.000**	10.645.000	**259.840.000**	23.881.000
Juni	**169.500.000**	-40.893.000	**288.625.000**	28.785.000
Juli	**225.864.000**	56.864.000	**205.172.000**	-83.453.000
Agustus	**260.775.000**	34.911.000	**274.063.000**	68.891.000
September	**250.231.000**	-10.544.000	**243.313.500**	-30.749.500
Oktober	**242.945.000**	-7.286.000	**259.655.000**	16.341.500
November	**270.336.000**	27.391.000	**276.465.000**	
Desember	**180.997.000**	-8.9339.000		
TOTAL	**2.638.615.000**	279.085.000	2.769.002.500	354.938.000
RATA-RATA	**219.884.583**	23.257083	251.727.500	39.437.556

Sumber : Diggers*Cafe*, 2015

Tabel 3. menunjukkan jumlah omset pada Diggers *Cafe* yang berfluktuasi. Penjualan tertinggi terdapat pada bulan Agustus tahun 2014 yang menunjukan kenaikan penjualan dikarenakan pada bulan Agustus memasuki libur semester bagi para pelajar dan mahasiswa, dan penjualan terendah terdapat pada bulan Juni 2014 dikarenakan bulan suci Ramadhan. Tahun 2015 bulan Juni menunjukkan kenaikan di karenakan libur semester bagi pelajar dan mahasiswa dan penjualan terendah terdapat pada bulan Juli 2015 dikarenakan memasuki bulan suci Ramadhan. Hal ini perlu adanya strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan melalui penerapan analisis SWOT, yakni sejauh mana perusahaan dapat

menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dalam mengahadapi ancaman dalam meningkatkan pangsa pasar.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:**"ANALISIS STRATEGI BISNIS DIGGERS CAFE BANDARLAMPUNG".**

1.2 Rumusan Masalah

Diggers Cafe mempunyai jumlah pengunjung pada urutan kelima menurut pengamatan peneliti, dilihat pada Tabel 2. Diggers *Cafe* mempunyai persentase sebesar 14%. Oleh karena itu untuk meningkatkan pangsa pasar Diggers *Cafe* harus meninjau kembali strategi bisnisnya. Permasalahan pokok yang akan dibahas oleh penulis adalah : Alternatif Strategi apakah yang perlu dilakukan Diggers *Cafe* agar dapat meningkatkan pangsa pasarnya.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi bisnis dalam meningkatkan pangsa pasar pada Diggers *Cafe.*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain :

1. Manfaat bagi perusahaan :

   Sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam hal menerapkan strategi bisnis perusahaan.

2. Manfaat bagi akademisi :

   a. Sebagai bahan referensi khususnya dalam materi pengendalian strategi bisnis.

b. Sebagai media korektif bagi peneliti lain maupun akademisi lainya.

3. Manfaat bagi peneliti :

a. Memperoleh ilmu pengetahuan baik teori maupun praktik khususnya dibidang strategi bisnis.

b. Memperoleh pengalaman tentang suasana dunia kerja yang sesungguhnya.

c. Memperoleh wawasan tentang strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2010), manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Sedangkan menurut Griffin (2004), manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian perusahaan yang dilakukan melalui orang lain guna mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien. Manajemen perusahaan yang baik tentu akan mengasilkan *output* perusahaan yang efektif dan efisien dan mendukung tercapaianya tujuan perusahaan.

2.1.2 Proses Manajemen

Proses manajemen melibatkan lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian. David (2012). Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai lima proses manajemen:

1. Perencanaan: terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan dimasa depan. Tugas-tugas khusunya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, pengembangan kebijakan dan penentuan sasaran.
2. Pengorganisasian: mengkoordinasikan aktivitas dan sumber daya. Fungsi manajemen ini adalah mengorganisasikan orang-orang dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana. Secara khusus, pengorganisasian mencakup penentuan bagaimana cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumber daya.
3. Pemotivasian: mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku. Tugas spesifiknya mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan, dan semangat kerja manajerial.
4. Penempatan staf: aktivitas penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Termasuk didalamnya adalah administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, rekrutmen, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keamanan karyawan, tindakan alternatif, peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat kerja, pengembangan karir, riset personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur

keluhan, dan kehumasan.

5. Pengendalian: memonitor dan mengevaluasi aktivitas.

   Tahap terakhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*), atau pemantauan kemauan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketika organisasi bergerak menuju tujuannya, manajer harus memonitor kemajuan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut berkinerja sedemikian rupa sehingga akan mencapai tujuannya pada waktu yang telah ditentukan.

6. Pengendalian membantu memastikan efektivitas dan efisiensi yang diperlukan demi keberhasilan manajemen. Implikasinya bagi manajer adalah manajer harus sepenuhnya memahami setiap fungsi dasar tersebut, manajer yang efektif terlatih dalam melaksanakan setiap fungsi dan harus mampu bergerak maju mundur diantara berbagai fungsi sesuai dengan keadaan dan harus sering melaksanakan beberapa fungsi dan aktivitas secara bersamaan.

2.2 Definisi Strategi dan Manajemen Strategi

David (2012) menjelaskan pengertian strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan. Strategi bisnis perusahaan mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*. Pengertian strategi menurut Rangkuti (2009:3), adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi *internal* dan *external*, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan *external*.

Lebih khusus dua pakar strategi, Hamel dan Prahalad (1995) mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* yang senantiasa meningkat secara terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi, misalnya strategi itu mungkin mengarahkan organisasi itu ke arah pengurangan biaya, perbaikan kualitas, dan memperluas pasar.

Menurut Marrus (2002), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

David (2012) mendefinisikan manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuanya.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanakan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang terdiri dari sembilan tugas penting:

a. Merumuskan misi perusahaan meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
b. Mengembangkan profit perusahaan yang mencerminkan kondisi *intern* dan

kapabilitasnya.

c. Menilai lingkungan *extern* perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.

d. Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan *extern.*

e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.

f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi utama (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.

g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.

h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.

i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Pearce dan Robinson (1997), menjelaskan juga bahwa lingkungan *extern* perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang terdiri dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu seperti faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi. Faktor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri,

adanya produk dari faktor subtitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan seperti posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor dan pasar tenaga kerja.

2.2.1 Definisi Strategi Bisnis

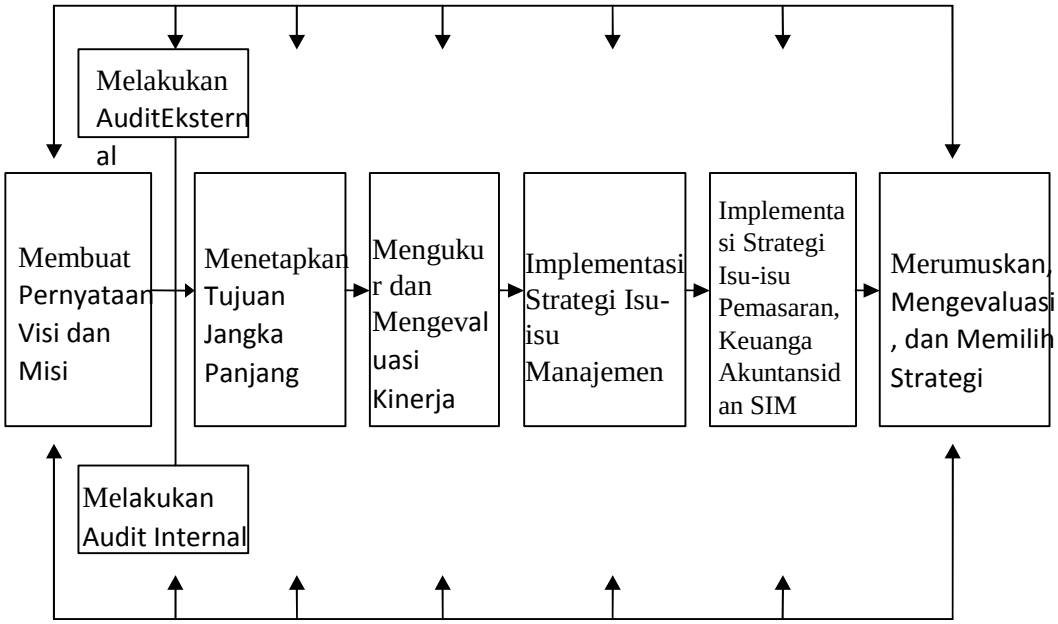
Hariadi (2005), strategi bisnis perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Strategi perusahaan dapat dijalankan secara *offensif* atau *defensif* atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi di lapangan. Dalam strategi ini, termasuk di dalamnya berbagai manuver taktik jangka pendek untuk mengelabuhi lawan, menjegal untuk menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan pertempuran maupun peperangan.

Selanjutnya Hariadi membedakan antara strategi bersaing dan strategi bisnis, strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, melainkan juga mencakup strategi dalam fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal (tidak semata-mata persaingan saja). Sementara itu, strategi bersaing hanya fokus

pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

2.2.2 Model Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis akan lebih mudah dengan menggunakan model. Meskipun model ini tidak menjamin keberhasilan tetapi model tersebut menunjukan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi. Model ini menampilkan hubungan antar bagian-bagian utama dalam proses manajemen strategi.



Gambar 1. Model Proses Manajemen Strategi yang Komprehensif
Sumber: David, 2012

Gambar 1.menampilkan model manajemen strategis komprehensif yang meliputi tiga tahap proses yaitu perumusan strategis, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi, serta umpan balik dari tiap-tiap proses tersebut. Langkah pertama diawali dengan perumusan visi dan misi organisasi. Bagi suatu organisasi penentuan visi dan misi sangat penting karena bukan hanya mendasar sifatnya, akan tetapi

membuat organisasi memiliki jati diri yang bersifat khas. Artinya, visi dan misi lah yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya yang sejenis.

Proses selanjutnya diikuti dengan audit eksternal dan internal perusahaan. Kegiatan ini hakikatnya ialah untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan apayang berperan di dalam penentuan strategi perusahaan. Setelah melalui proses audit lingkungan, dilanjutkan dengan penetapan tujuan jangka panjang perusahaan. Sasaran atau tujuan jangka panjang merupakan representasi dari visi dan misi yang ingin dicapai suatu perusahaan yang sifatnya “multi tahunan”. Agar mempunyai makna operasional yang dipahami oleh semua orang dalam organisasi, manajemen puncak harus menyatakan secara jelas apa yang diinginkan dan dicapai perusahaan dalam kurun waktu tertentu di masa yang akan datang. Sedapat mungkin, berbagai sasaran tersebut dinyatakan secara spesifik, terukur, dapat dicapai dan konsisten dengan berbagai sasaran lain yang ingin dicapai perusahaan.

2.2.3 Visi, Misi dan Tujuan

Setiap organisasi memiliki tujuan yang unuk dan alasan keberadaan. Keunikan ini harus tercermin dalam pernyataan visi dan misi. Menurut David (2006: 70), pernyataan visi seharusnya menjawab pertanyaan mendasar, ”Apa yang ingin kita capai?”. Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan mulai dari jenjang yang paling atas hingga yang paling bawah. Oleh karena itu, pernyataan visi yang dirancang harus dapat memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan

organisasi itu. Visi yang jelas juga memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif.

Drucker dalam David (2006: 71) mengatakan bahwa mengajukan pertanyaan ”Apa bisnis kita?” adalah sama dengan bertanya ”Apa misi kita?”. Pernyataan misi lebih dari sekadar pernyataan dari detail yang spesifik, hal tersebut merupakan deklarasi dari sikap dan pandangan. Pernyataan misi yang jelas adalah penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang efektif.

King dan Cleland dalam David (2006: 78) merekomendasikan perusahaan untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan-alasan berikut :

a. Untuk memastikan tujuan dasar organisasi.
b. Untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi.
c. Untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
d. Untuk menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi, serta mencegah mereka yang tidak sejalan untuk partisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi.
e. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi.
f. Untuk memberikan tujuan dasar organisasi dan kemudian untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

Menurut David (2006: 88) karena pernyataan misi sering kali menjadi bagian yang paling kelihatan dan dilihat publik dalam proses manajemen strategis, adalah penting untuk memasukkan semua komponen penting ini:

a. Pelanggan: Siapa pelanggan perusahaan?
b. Produk atau jasa: Apa produk atau jasa utama perusahaan?
c. Pasar: Secara geografis, di mana perusahaan berkompetisi?
d. Teknologi: Apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?
e. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas: Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
f. Filosafi: Apa dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?
g. Konsep diri: Apa kemampuan khusus atau keunggukan kompetitif perusahaan?
h. Perhatian akan citra public: Apakah perusahaan responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?
i. Perhatian akan karyawan: Apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan?

Tujuan perusahaan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Selain itu, tujuan merupakan titik sentral kegiatan perusahaan yang dapat dipakai menjadi alat untuk penilaian prestasi, pengandalian, koordinasi dan juga untuk keputusan strategi. Umumnya suatu perusahaan memiliki tujuan yang bermacam-macam, antara lain: keuntungan, efisiensi,kepuasan dan pembinaan karyawan, kualitas

produk atau jasa untuk konsumen dan pelanggan, menjadi anggota perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial dan hubungan yang baik dengan masyarakat, pemimpin pasar, maksimisasi deviden atau hargasaham untuk para pemegang saham,*survival* atau kelangsungan hidup, kemampuan adaptasi dan pelayanan masyarakat (Jauch dan Glueck, 2003).

2.2.4 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Glueck, 2003:52). Menurut David (2012: 120) Kekuatan eksternal (*exsternal forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori besar: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, hukum, pemerintah, kekuatan teknologi dan persaingan atau kompetitif. Perubahan dalam kekuatan eksternal mengakibatkan perubahan dalam permintaan konsumen untuk barang industri dan konsumsi serta jasa. Kekuatan eksternal mempengaruhi tipe produk yang dikembangkan, karakteristik dari strategi segmentasi pasar dan *positioning*, tipe jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang ingin diakuisi atau dijual. Kekuatan eksternal secara langsung mempengaruhi pemasok serta distributor.

a. Faktor Ekonomi

Ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kondisi bisnis-bisnis yang terikat langsung pada negara tersebut. Sebagai contoh ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk meningkatkan modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia, juga ketika suku bunga naik pendapatan yang seharusnya

dibelanjakan untuk konsumsi atau permintaan terhadap barang akan berkurang. Faktor-faktor ekonomi spesifik yang dapat dianalisis dan didiagnosis kebanyakan perusahaan antara lain:

1. Tahapan siklus bisnis, perekonomian dapat diklasifikasikan seperti dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan (*recovery*), dan kemakmuran.
2. Gejala inflasi dan deflasi barang dan jasa.
3. Kebijakan moneter, tingkat suku bunga dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan uang asing.
4. Kebijakan fiskal, tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.
5. Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

b. Faktor Sosial Budaya.

Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang disekitar faktor eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Ketika faktor sosial berubah, berubah pulalah permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, kegiatan senggang dan sebagainya.

c. Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah merupakan regulator, deregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja, dan pelanggan dari berbagai organisasi. Oleh karena itu, faktor kekuatan politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk organisasi kecil dan besar. Stabilitas politik dan kebijakan pemerintah sangat menentukan kecenderungan dan arah perekonomian Nasional. Kondisi

lingkungan politik pemerintah tersebut berpengaruh signifikan dan strategis terhadap aktivitas bisnis. Stabilitas nasional yang baik serta situasi politik yang kondusif merupakan sebuah angin segar bagi setiap kegiatan perusahaan dan memberikan jaminan kepastian dan keamanan bagi kegiatan investasi dalam negeri.

d. Faktor Teknologi.

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelangan, proses produksi, praktik pemasarandan posisi kompetitif perusahaan secara dramaris. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, yang menghasilkan penciptaan produk baru dan produk yang lebih baik perubahanposisi biaya kompetitif dalam suatu industri, dan membuat produk dan jasa saat ini menjadi ketinggalan jaman. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antar perusahaan, menciptakan siklus produksi yang lebih pendek, menciptakan kekurangan dalam keterampilan teknis, serta menghasilkan perubahan dalam nilai-nilai dan harapan karyawan, manajer, dan pelanggan.

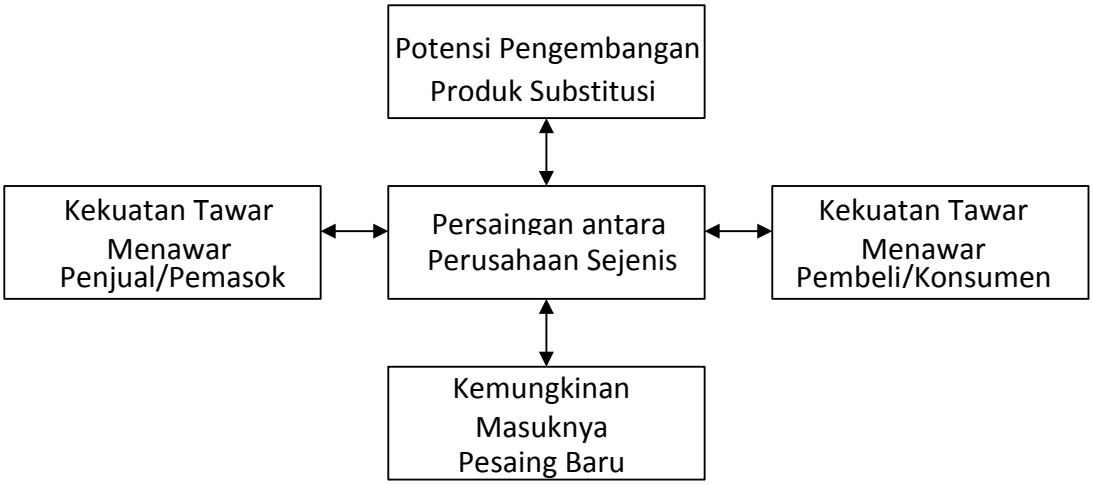
e. Lingkungan Industri

Porter dalam David (2006: 130), hakikat persaingan suatu industri ini dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

1. Kemungkinan masuknya pesaing baru
2. Persaingan antar perusahaan dalam industry
3. Potensi pengembangan produk substitusi

4. Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok
5. Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

Pemahaman tentang hakikat dan dampak lima hal tersebut sangat penting bagi para pengambil keputusan strategis dalam perusahaan, bukan hanya agar mereka mampu merumuskan strategi, misi, dan kebijakan yang tepat, akan tetapi agar mereka juga mampu memanfaatkan peluang yang timbul di masa yang akan datang. Akan lebih mudah jika dilihat Gambar 4.untuk memahaminya.



Gambar 2. Model lima kekuatan pesaing
Sumber: David, 2006

1. Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Masuknya pesaing baru menambah ketat persaingan yang telah ada, hal itu terjadi karena pesaing yang masuk mungkin melihat celah dimana pangsa pasar masih dapat diperoleh mungkin dengan cara merebut pangsa pasar ataupun dengan mengisi pangsa pasar yang belum terisi oleh produsen yang telah ada. Ketika itu pangsa pasar akan terbagi karena adanya

perusahaan sejenis yang masuk kedalam industri tersebut. Sehingga merupakan ancaman bagi produsen yang ada.

2. **Persaingan Antar Perusahaan Sejenis**

   Perusahaan-perusahaan sejenis yang telah ada akan saling bersaing dalam merebut pelanggan, para perusahaan akan menggunakan strategi-strategi bersaing seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan. Ini dilakukan karena persaingan antar perusahaan sejenis merupakan ancaman yang terbesar diantara lima kekuatan kompetitif

3. **Potensi Pengembangan Produk Substitusi Baru**

   Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk substitusi, misalnya minuman teh untuk menggantikan minuman kopi, menggunakan kendaraan mobil dan kendaraan sepedah motor sebagai gantinya. Tekanan persaingan akibat adanya produk substitusi semakin bertambah ketika harga produk substitusi relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain rendah. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah di ukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk substitusi tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar.

4. **Kekuatan Tawar-menawar Penjual atau Pemasok**

   Para pemasok dapat berada pada posisi tawar menawar yang kuat, dalam arti mereka dapat menaikan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan pelanggannya. Dengan demikian, perusahaan pemasok memiliki kekuasaan yang besar apabila:

pemasok mendomisili penguasaan atau pemilikan bahan mentah tertentu bahan baku atau mentah tersebut sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu, dan industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.

5. **Kekuatan Tawar-menawar Pembeli atau Konsumen**

   Para konsumen menjadi lebih kuat apabila berbagai kondisi tertentu terpenuhi seperti: terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu dan membeli produk yang diperlukan dalam jumlah besar, perimbangan harga produk yang dibeli tidak menjadi pertimbangan utama, produksi substitusi yang manfaatnya relatif sama tersedia di pasaran, produk yang dihasilkan oleh industri tidak penting bagi pembeli, semakin banyak perusahaan yang menghasilkan produk serupa sehingga pembeli mempunyai banyak pilihan, dan untuk pembeli individual, penghasilan yang meningkat akan meningkatkan daya beli mereka dengan orientasi tertuju pada mutu, bukan harga. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus, memberikan harga khusus, kualitas yang baik.

2..2.5 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal menurut Jauch dan Glueck (2003) adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menurut David (2012: 178) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasikan dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

a. Manajemen

   Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf dan pengendalian.

b. Pemasaran

   Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Dengan memahami fungsi-fungsi ini akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

c. Keuangan

   Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Selain itu, kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

d. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

e. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.

2.3 Alternatif Strategi Utama

David (2012: 251) menyatakan ada 11 strategi utama yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Integrasi ke depan, yaitu memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali pada distributor dan pengecer. Strategi ini dipilih jika distributor organisasi sangat mahal, mutu distrobutor sedemikian terbatas, organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh, organisasi mempunyai modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru, keunggulan produk stabil sangat tinggi, distributor memperoleh laba yang besar.
2. Integrasi ke belakang, yaitu strategi yang mencari kepemilikan atau kendali besar pada perusahaan pemasok. Strategi ini terutama tepat jika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan.
3. Integrasi horizontal, yaitu merujuk pada strategi mencari kepemilikan dari atau kendali besar atas perusahaan-perusahaan pesaing. Hal ini dilakukan jika

organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik dalam bidang atau wilayah tertentu, organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh, meningkatnya skala ekonomis memberikan keunggulan bersaing yang besar, organisasi mempunyai modal dan sumberdaya manusia yang berbakat yang diperlukan untuk perluasanperusahaan, pesaing ragu-ragu karena tidak punya keahlian manajerial.

4. Penetrasi pasar, yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini banyak digunakan sendiri dan dalam kombinasi dengan strategi yang lain. Hal ini dilakukan jika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu, tingkat penggunaan dari pelanggan yang sudah ada dapat ditingkatkan secara signifikan, pangsa pasar pesaing utama menurun sedangkan penjualan industri total naik, korelasi antara tingkat penjualan dan pengeluaran pemasaran selama ini tinggi, skala ekonomis meningkat menyediakan keunggulan bersaing yang besar.
5. Pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru. Strategi ini dilakukan jika saluran distribusi baru tersedia, organisasi amat sukses dalam usahanya, ada pasar baru yang belum jenuh dan belum digarap, organisasi mempunyai modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola perluasan operasi, organisasi mempunyai kelebihan kapasitas produksi, industri dasar suatu organisasi cakupannya dengan cepat dapat menjadi global.
6. Pengembangan produk, yaitu mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang

baru. Strategi ini tepat diterapkan jika organisasi mempunyai produk yang sukses yang berada dalam tahap dewasa dalam daur hidup produk. Di sini idenya adalah menarik pelanggan yang sudah puas untuk mencoba produk baru sebagai hasil dari pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi yang sudah ada.

7. Diversifikasi terkait, yaitu menambah produk atau jasa baru, yang saling berkaitan. Hal ini dilakukan jika penambahan produk baru tetapi berkaitan secara signifikan akan memperkuat penjualan produk yang sudah ada.
8. Diversifikasi tak terkait, yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan. Strategi ini tepat untuk dilakukan jika penjualan dan laba tahunan industri dasarsuatu organisasi menurun, organisasi mempunyai modal dan bakat manajerial yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses dalam industri baru.
9. Penciutan, yaitu mengubah pengelompokkan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Dilakukan apabila organisasi dilanda inefisiensi, laba rendah, moral karyawan buruk dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki prestasi.
10. Divestasi, yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Strategi ini dilakukan apabila organisasi telah melakukan strategi penciutan dan gagal menghasilkan perbaikan yang diperlukan
11. Divestasi, yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Strategi ini dilakukan apabila organisasi telah melakukan strategi penciutan dan gagal menghasilkan perbaikan yang diperlukan.

12. Likuidasi, yaitu menjual semua aset perusahaan, bagian per bagian, untuk nilai riilnya. Strategi ini dilakukan apabila organisasi telah melakukan strategi penciutan dan divestasi, dan tidak ada yang berhasil.

2.4 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Perumusan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan matriks EFE dan IFE yang merupakan matrik faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam suatu industri. Matriks IFE merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencana strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, permerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012: 158).

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. (David, 2012: 229).

2.5 Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks internal-eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y. (David, 2012: 344).

2.6 Analisis SWOT

Dalam membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi. Analisis untuk mengetahui *strength, weaknesses, opportunity* dan *treath* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut. Setelah kita mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencakup tujuan yang telah ditentukan. Konsep dasar pendekatan SWOT tampaknya sederhana, yaitu apabila kita dapat mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi kita dan mengetahui peluang (*opportunity*) dari luar organisasi yang menguntungkan serta ancaman (*treath*) di dalam organisasi yang merugikan organisasi atau perusahaan.

Berkenaan dengan pilihan strategi sebagaimana terungkap di atas, kita akan mengkaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*strength, weakness, opportunity,* dan *treath matrix*). Melalui alat bantu ini suatu perusahaan dapat juga memandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi. Sebelum membuat matriks SWOT, maka kita harus menentukan faktor-faktor strategi internal dan strategi eksternal di perusahaan. Selanjutnya akan disusun pada matriks factor strategi internal (*Internal factors analysis summary*) dan matriks factor strategi eksternal (*external factor analysis summary*).

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal strengths* dan *weakness* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun tentang faktor-faktor strategi perusahan adalah SWOT Matriks. Matriks ini dinilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Hal ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategik. Salah satu modal yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matriks SWOT.

Tabel 4. Matrik SWOT

Tabel 1.Matrik SWOT Faktor-faktor Internal (IFAS) dan factor eksternal (EFAS)	Kekuatan (S) Daftarkan 5-10 faktor-faktor internal	Kelemahan (W) Daftarkan 5-10 faktor-faktor eksternal
Peluang (O) Daftarkan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi (SO) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi ancaman
Ancaman (T) Daftarkan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi (ST) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2009: 31)

Keterangan:

1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

2) Strategi ST

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelamahan yang ada.

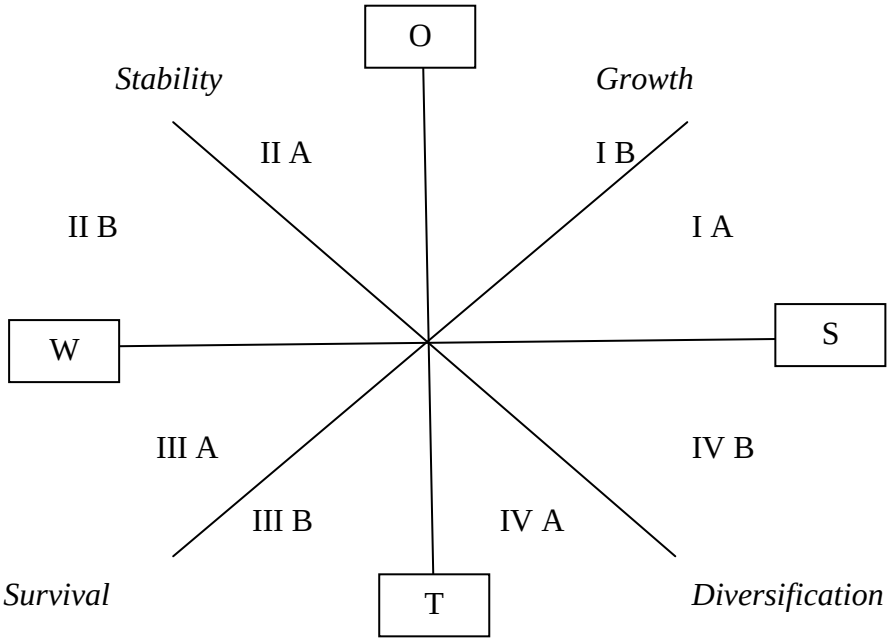
4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

2.7 Pilihan Alternatif Strategi

Freddy (1997) mengatakan bahwa apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan memenangkan pertempuran. Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi dimedan pertempuran, melainkan banyak dipakai untuk menyusun perencanaan strategi bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. Lebih lanjut dijelaskan analisis SWOT membandingkan antara faktor *external* peluang *(opportunities)* dan ancaman *(threats)* dengan faktor *internal* kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weaknesses)* yang menghasilkan pilihan strategi.



Gambar 3. Pilihan strategi.
Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000

1. **Posisi pada kuadran I** : Faktor *external* dan *internal* positif, yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Oleh karenanya suatu lembaga atau institusi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga atau institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub kuadrannya. Jika pada kuadran IA, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat *(rapid*

growth), dan jika pada kuadran IB maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas *(stable growth strategy).*

2. **Posisi pada kuadran II** : Faktor *external* positif tetapi faktor *internal* negatif, posisi ini menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi masih lebih besar dibanding ancaman yang ada. Sedangkan di posisi *internal*, kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif lebih kecil dibanding kelemahannya. Sehingga arah kebijakan yang harus dipilih adlah faktor *internal* negatif, hal ini berarti bahwa posisi yang dihadapi dalam kondisi lemah, dimana kekuatan atau keunggulan *internal* cenderung lebih besar. Oleh karenanya, arah kebijakan yang perlu ditempuh adalah bertahan untuk hidup *(survival strategy)* dalam arti bahwa pelaksanaan kegiatan tetap dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada dan berusaha menghindari diri *(turn around strategy)* dari kebijakan-kebijakan yang tidak populer menurut masyarakat atau customers (kuadran IIIA), sambil melakukan pembenahan *internal* dan mencari peluang *(guerilla strategy)* yang memungkinkan untuk perbaikan atas kelemahan-kelemahan *internal* mempertahankan peran yang telah ada dan berlangsung saat ini secara agresif atau selektif didalam melaksanakan program kerja yang memang memungkinkan. Pada kondisi ini arah kebijakan dasar yang harus dilaksanakan adalah menjaga stabilitas terhadap kegiatan yang telah ada dan telah berlangsung. Jika pada kuadran IIA, maka kebijakan yang harus dipilih adalah mempertahankan peran secara agresif *(aggresif maintenance),* jika pada kuadran IIB maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif *(selective maintenance strategy).*

3. Posisi pada kuadran III : Faktor *external* dan *internal* sama-sama negatif, kondisi ini memberikan arti bahwa perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing, dan pasar juga tidak lagi menyediakan peluang bisnis. Yang terlihat hanya kelemahan dan ancaman. Perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memilih strategi mempertahankan hidup *(survival strategy)*. Jika pada kuadran IIIA ini ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara relatif tidak lebih besar dibanding dengan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Karena demikian, intens kelemahan yang dimiliki, maka perusahaan diharuskan memilih strategi penyehatan *(turn arround strategy)* perusahaan berusaha dapat terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap pada perbaikan lingkungan bisnis. Jika pada kuadran IIIB, kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran IIIA dan oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan manuver. Akan tetapi di sisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk, lebih buruk dibanding kuadran IIIA. Strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah strategi gerilya *(guirella strategy)* yakni perusahaan mencari terobosan baru dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih tersedia.

4. Posisi pada kuadran IV : Faktor *external* negatif tetapi faktor *internal* positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibanding besarnya ancaman. Namun disisi *internal* kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahannya, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi. Dalam hal ini arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi

(concetric diversification strategy), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan *internal* atau kuadran IVA. Arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberi peluang perbaikan peran suatu lembaga atau institusi *(conglomerate diversification strategy)* atau kuadran IVB.

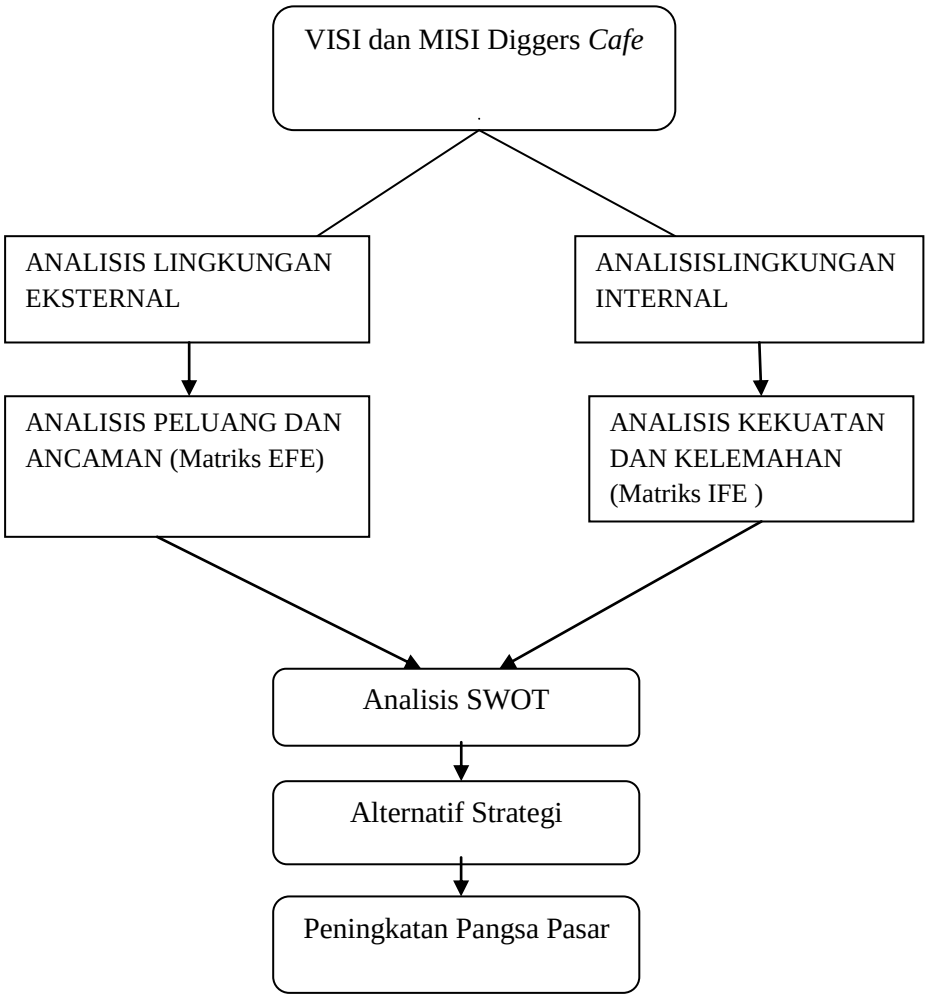
Secara ringkas pilihan strategi dapat disajikan seperti tabel :

Tabel 5. Pilihan Strategi.

Teknis Strategis	**Skor**	**Kuadran**	**Pilihan Strategi**
Growth	S > O	I A	*Rapid Growth*
	S < O	I B	*Stable Growth*
Survival	W > T	III A	*Turn Around*
	W < T	III B	*Guerilla*
Diversification	S > T	IV B	*Conglomerate*
	S < T	IV A	*Concentric*
Stability	O > W	II A	*Aggressive Maintenance*
	O < W	II B	*Selective Maintenance*

Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000

2.8 KerangkaPemikiran



Sumber: dari peneliti

Gambar 4. Kerangka pikir

Diggers *Cafe* memiliki visi dan misi yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan Diggers *Cafe*. Dilihat pada tabel 2. jumlah pengunjung Diggers *Cafe* pada tahun 2015 yang cukup sedikit dibandingkan pesaingnya, Oleh karena itu Diggers *Cafe* memerlukan strategi pengembangan usaha agar dapat bertahan. Selain itu, strategi bisnis ini diperlukan untuk meningkatkan penjualan Diggers *Cafe*.

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Diggers *Cafe*. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFAS dan faktor internal dianalisis dengan matriks IFAS. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian dengan oleh karena itu perlu adanya strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan adalah melalui penerapan analisis SWOT. SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunitiy*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Menurut Siswanto Sutojo dan Kleinsteuber (2002) analisis SWOT adalah menentukan tujuan usaha yang realistis, sesuai dengan kondisi perusahan dan oleh karenanya diharapkan lebih mudah tercapai. Menurut David (2009), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

2.10 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji tentanng analisis SWOT, misalnya Wakhyudin dan Sasli Rais (2009), meneliti Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis SWOT menyimpulkan bahwa metode dengan menggunakan analisis SWOT ini ada kelemahan utamanya terkait strategi dan rekomendasi yang dihasilkan apalagi apaila analisis ini dilakukan secara subyektif sehingga boleh jadi hasil analisis penulis akan berbeda dengan

orang lain pada saat yang sama. Arifah (2009), meneliti analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah cabang Surabaya menyimpulkan bahwa dari keterangan analisis SWOT dan mengamati kondisi lingkugnan yang ada di Bank Bukopin Syariah cabang Surabaya, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategis analisis SWOT karena strategi yang akan digunakan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan. Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Menurut Robert K. Yin (2008), Metode studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan kompherensif yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, suatu kelompok, suatu organisasi,suatu program, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti, Pendekatan studi kasus ini dapat diperdalam dengan menggunakan metode kulitatif- diskriptif. Untuk memiliki pengertian berkaitan dengan penelitian terperinci tentang seseorang atau suatu unit sosial dalam kurun waktu tertentu.

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Objek penelitian adalah objek yang dijadikan peneliti atau yang menjadi titik perhatian peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah Diggers *Cafe* di daerah Pahoman, Bandarlampung dan yang menjadi objek penelitian yaitu strategi bisnis yang dilakukan pengusaha Diggers *Cafe.*

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel adalah seluruh karyawan di Diggers *cafe* melalui aksidental sampel.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menutut Robert K. Yin (2008) Teknik pengumpulan data untuk studi kasus berupa dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi dan perangkat fisik. Bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, untuk itu prosedur pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi.

1. Observasi

   Observasi adalah pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau obyek lain yang diselidiki., sesuai dengan objek penelitian maka, peneliti memilih observasi partisipan. Observasi partisipan yaitu suatu teknik pengamatan dimana peneliti ikut ambil bagian dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diselidiki. Observasi ini dilakukan dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap objek penelitian, yaitu dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan di Diggers *Cafe* di Kecamatan Pahoman, Bandarlampung.

2. Wawancara

   Teknik pengumpulan menggunakan wawancara hampir sama dengan kuesioner. Wawancara itu sendiri dibagi menjadi 3 kelompok yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, dan wawancara mendalam *(in-depth interview)*. Namun disini peneliti memilih melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi.

3. Studi pustaka

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang digunakan peneliti disini berupa foto, gambar, serta data-data mengenai *Cafe* Diggers. Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan semakin sah dan dapat dipercaya apabila didukung oleh foto-foto.

3.5 Sumber Data dalam Penelitian

Menurut Arikunto (2010) data dalam penelitian dibagi menjadi dua yaitu:

a. Data primer, adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitan atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung.
b. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka**.** Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, SMS, foto dan lain-lain.

3.6 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti memakai analisis SWOT.

3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data terdiri dari analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi-formulasi strategi. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks *grand strategy*,matriks IE, matriks SWOT. (David, 2012: 324)

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendefinisikan misi perusahaan, tujuan perusahaan, serta karakteristik produk yang dihasilkan. Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi riil perusahaan.

2. Analisis Matrik IFE dan EFE

Matrik IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matrik EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan.

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matrik IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical succes factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan

eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.

2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode ”*Paired Comparison*”. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

   1 : jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal

   2 : jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal

   3 : jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 6.berikut.

Tabel 6. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal

Faktor Penentu	A	B	C	D	E	...	Total	Bobot
A								
B								
C								
D								
E								
...								
Total								

Sumber : Kinnear dalam Mayasari (2010)

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$Bi = \frac{Xi}{\sum_i^n Xi}$$

dimana : Bi= bobot variabel ke-i

Xi= jumlah variable ke-i

i = 1,2,3,...,n

n = jumlah variabel

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE.

3. Menentukan rating setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana untuk matrik IFE, skala nilai peringkat untuk kekuatan yang digunakan yaitu :

1 = sangat lemah	3 = kuat
2 = lemah	4 = sangat kuat

Untuk faktor-faktor kelemahan yaitu skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal peluang bagi perusahaan diberi rating dengan skala yang digunakan yaitu :

1 = sangat rendah, respon kurang	3 = tinggi, respon diatas rata-rata
2 = rendah, respon sama dengan rata-rata	4 = sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman yaitu, skala 4 berarti sangat rendah, respon superior terhadap perusahaan. Skala 1 berarti tinggi, respon kurang terhadap perusahaan. Rating didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, serta rating juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skorpembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matrik. Matrik IFE dan EFE diilustrasikan pada Tabel 7 dan 8.

Tabel 7. Analisis Matrik IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan : - -			
Kelemahan : - -			
Total			

Sumber: David (2012: 231)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi/kuat, (2,0 – 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

Tabel 8. Analisis Matrik EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang : - -			
Ancaman : - -			
Total			

Sumber: David (2012: 160)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

3. Analisis Matrik IE (Internal-Eksternal)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matrik IE. Matrik ini berupa pemetaan skor total matrik IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Ilustrasi matrik IE dapat dilihat pada Gambar 5. Sumbu horisontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

		Kuat 4,0 – 3,0	Rata-rata 3,0 – 2,0	Lemah 2,0 – 1,0
Tinggi	3,0	I	II	III
Sedang	2,0	IV	V	VI
Rendah	1.0	VII	VIII	IX

Gambar 5. Matrik Internal Eksternal (IE)
Sumber : David (2012: 344)

Diagram tersebut dapat mengindentifikasikan sembilan sel strategi perusahaan dalam matrik IE, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi strategi utama, yaitu :

1. Strategi tumbuh dan bina (*Growth and Build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horisontal).
2. Strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain*), yang berada pada sel III, V, atau VII. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini.
3. Strategi panen atau divestasi (*Harvest or Divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matrik IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan lemah (1,0 – 1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan rendah (1,0 – 1,99) (David, 2006: 344).

3.7.1. Analisis SWOT

David (2009:8) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan dan kelemahan *internal*, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari *external*. Analisis ini menjelaskan suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis *external* (EFAS) dengan faktor strategis *internal* (IFAS) kedalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi (EFE). IFE mengharuskan para manajer strategis memadatkan faktor- faktor *ekternal* dan *internal* menjadi kurang dari 10 faktor.

Kombinasikan SWOT antara *Strength* dan *Opportunities*, *Weakness* dan *Opportunities*, *Strength* dan *Threats*, *Weakness* dan *Threats.*

Analisis SWOT merupakan cara sistematik untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan strategi yang berhasil pada pengusaha *cafe* di Pahoaman. Berikut adalah penjelasan tentang analisis SWOT yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Peluang

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, sasaran pasar yang luas dari berbagai kalangan, *life style* atau gaya hidup suka makan diluar dan kongkow bersama teman, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang tidak diinginkan pengusaha *Cafe* di Pahoman. Semakin banyaknya persaingan, Kurangnya promosi yang diberikan, misalnya *discount* di hari-hari tertentu,

perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Memahami peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan dapat membantu para pengambil keputusan.
Pada perusahaan untuk mengidentifikasi pilihan-pilihan strategi yang realistis dan cocok serta menentukan ceruk (*niche*) yang paling efektif .

Kekuatan

Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, Pemasaran lebih luas karena dengan jejaring sosial, internet, pamflet, dan selebaran. Sehingga jaringan luas dan dapat menerima pesan antar dan faktor-faktor lain. hal ini membuat peneliti ingin menganalisis kekuatan dalam hal strategi bersaing perusahaan.

Kelemahan

Kelemahan adalah faktor keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan dari pengusaha *cafe* di Pahoma. Hal ini membuat peneliti ingin menganalisis kelemahan dari bidang persaingan.

3.8 Kredibilitas Penelitian

Setiap penelitian harus memiliki kredibilitas sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Kredibilitas penelitian kualitatif adalah keberhasilan mencapai maksud mengeksplorasi masalah yang majemuk atau keterpercayaan

terhadap hasil data penelitian. Menurut Sugiyono (2009:270-276) upaya untuk menjaga kredibiltas dalam penelitian adalah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a. Meningkatkan ketekunan

   Melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan salah atau tidak.

b. Menggunakan bahan referensi

   Bahan referensi yang dimaksud adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

c. Mengadakan *member chek*

   Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut sudah valid, sehingga semakin kredibel atau dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi bisnis pada Diggers *Cafe* dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

A. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan, faktor strategis internal yang menjadi kekuatan di Diggers *Cafe* adalah:

1. Pemandangan *café* yang mengarah ke kota Bandarlampung dan laut.
2. SDM /Karyawan yang terlatih.
3. Pembagian tugas karyawan sesuai tanggung jawab.
4. Harga bersaing.
5. Keuangan *cafe* yang di kelola oleh accounting.
6. Loyalitas terhadap konsumen.
7. menu yang selalu beragam.

Faktor strategis internal yang menjadi kelemahan di Diggers *cafe* adalah:

8. Lokasi yang tidak berada di pinggir jalan besar.
9. Tidak ada label MUI.
10. Pergantian karyawan yang sangat cepat.
11. belum melakukan promosi secara efektif.

B. Hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan, faktor-faktor yang menjadi peluang bagi Diggers *cafe* adalah:

1. Dukungan Pemerintah terkait Infrastruktur dan Pariwisata.
2. Pertumbuhan Ekonomi yang meningkat.
3. Makan di *cafe* merupakan gaya hidup masyarakat yang konsumtif.
4. Perkembangan teknologi yang pesat.

Pembayaran berjangka waktu yang di berikan pemasok.

Faktor-faktor yang menjadi ancaman bagi Diggers *cafe* adalah:

6. Isu-isu politik.
7. Laju inflansi.
8. Pelemahan perekonomian Indonesia yang berakibat kurangnya daya beli masyarakat.
9. Mudahnya pesaing baru masuk dalam industri.

C. Hasil perhitungan untuk matriks IFE yaitu 2,88 dan perhitungan matriks EFE yaitu 2,48 , dan dalam alternatif strategi dengan menggunakan matriks *grand strategy* yaitu kekuatan lebih besar dari pada peluang yang ada, dimana arah kebijakan Diggers *Cafe* adalah dalam kondisi *rapid growth strategy* yang terletak pada sel I A yaitu tumbuh cepat dalam mengembangkan dan meningkatkan posisi kompetitifnya. Dilihat ke dalam matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran IV yaitu tumbuh dan bina (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk dijalankan yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pangsa pasar, pengembangan produk) dan strategi integratif (integrasi kedepan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal).

Hasil analisis SWOT dihasilkan 6 strategi dimana prioritas pelaksanaan strategi tersebut diurutkan dengan menggunakan. Alternatif-alternatif strategi bagi Diggers *cafe* adalah:

1. Memperluas pangsa pasar dengan promosi yang efektif.

2. Melakukan promosi dengan menggunakan media komunikasi yang banyak di gunakan oleh masyarakat untuk meningkatkan pangsa pasar.

3. Memperluas pengenalan Diggers *Cafe* kepada masyarakat.

4. Menetapkan konsep cafe baru yang lain dari para pesaing nya.

5. Mempertahankan kualitas produk dan pelayanan.

6. Melakukan evaluasi yang terpusat pada penetrasi pasar Diggers *cafe* dalam menghadapi pesaing baru.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan olah data yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik beberapa saran sebagai berikut:

1. Melakukan promosi dengan menggunakan media komunikasi yang banyak di gunakan oleh masyarakat untuk meningkatkan pangsa pasar dalam hal penjualan.
2. Memperluas pangsa pasar dengan promosi yang efektif dan menarik.
3. Menerapkan konsep *café* baru, yang lebih menarik dari pesaing yang lain.
4. Membuat label halal ke MUI.

5. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat membantu untuk mengetahui apakah strategi yang disarankan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

5.3 Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif dan menggunakan data primer yang di perolah melalui wawancara yang mendalam *(indepth interview*). Keterbatasan pada penelitian ini meliputi subyektifitas yang ada pada peneliti. Penelitian ini sangat tergantung kepada interprestasi peneliti tentang ,makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih ada.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. 2010. *ProsedurPenelitian (SuatuPendekatanPraktik)*.RinekaCipta, Jakarta. 413 hlm.

David, Fred R. 2009. *ManajemenStrategi*. SalembaEmpat, Jakarta. 559 hlm.

Griffin, Ricky W. 2004. ManajemenEdisiKetujuh. Jakarta :Erlangga.

Hamel, G danPrahalad, C, K, 1995. KompetisiMasaDepan. Yakarta : BinaRupa Aksara.

Hariadi, B. (2005). Strategi manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis, Bayumedia Publishing, Jawa Timur

Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck, 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Kasmiruddin. 2012. Analisisstrategibersaingbisniseceranbesaratau modern (kasuspersainganbisnisritel di pekanbaru).*Jurnal AplikasiBisnis*Volume 3, No. 1.

Kinnear, T.C. and J.R. Taylor 2000. Marketing Research, an Applied Approach. Fourth Edition. McGraw Hill, New York.Marrus*ManajemenPelayanan Umum di Indonesia*. PT. BumiAksa. Jakarta

Kotler Philip, 1993, Manajemen Pemasaran Analisis Perencanaan dan Pengendalian, Edisi ke enam, Jilid II, Erlangga, Jakarta.

K. Yin, Robert. 2002. Studi Kasus (Desain dan Metode). Jakarta. PT. Raja GrafindoPersada.

Lamb, Charles W, Hair, Joseph F, Mc. Daniel, Carl, 2001, Pemasaran, Buku Satu, Edisi Pertama, Jakarta, Salemba Empat.

Marrus *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. PT. Bumi Aksa. Jakarta.

Muhammad, Suwarsono. 2008. Matriks & Skenario dalam Strategi. Cetakan Pertama. Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.

Moleong, Lexy J. 2007. *MetodePenelitianKualitatif (EdisiRevisi)*. PT RemajaRosdakarya, Bandung. 253 hlm.

Pearce, John A. Dan Richard B. Robinson. 1997. *ManajemenStrategik: Formulasi, ImplementasidanPengendalian*.Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.

Philip Wambua Peter, Mary Namusonge, Clifford Waema, Cush Luwesi Ngonzo. 2014. Competitive Strategies' Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya. *International Journal Of Innovative Research & Development, Vol 3 issue 5.*

Rangkuti Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Rangkuti, F 2004.Analisis SWOT TeknikMembedahKasusBisnis, PT. GramediaPustakaUtama, Jakarta.

Rangkuti, F. 2009, *AnalisisSWOT :TeknikMembedahKasusBisnis*, Penerbit PT GramediaPustakaUtama, Jakarta.

Robbins, Stephen P. danCoulter,Mary. 2010Manajemen (edisikesepuluh). Jakarta : Erlangga.

Stanton William J. 1984 *Fundamentals Of Marketing*. Sevent Edition. McGraw Hill,inc. Alihbahasa : DrsYohames Lamarto.1994.*Prinsip Pemasaran.*EdisiKetujuh. Jakarta : Erlangga.

Sugiono. 2009.*MetodePenelitianKuantitatif, Kualitatifdan R&D*. Alfabeta, Bandung. 380 hlm.

[Bappeda] Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, 2012. *Gambaran Umum Kota Bandar Lampung 2012,* Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung, Lampung.

[BPS] Badan Pusat Statistik, 2014. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Bandar Lampung Menurut Lapangan Usaha 2010 - 2014,* Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung, Lampung.

[BPS] Badan Pusat Statistik, 2014. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Bandar Lampung Menurut Pengeluaran 2010 - 2014,* Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung, Lampung.

[BPS] Badan Pusat Statistik, 2015. *Lampung dalam angka2015,* Badan Pusat StatistikProvinsi Lampung, Lampung.