

ANALISIS STRATEGI BISNIS McDONALD'S DI LABUHAN RATU

SKRIPSI

Oleh

FAHRUL ROZIE AMRAN



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2017

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS STRATEGI BISNIS McDONALD'S DI LABUHAN RATU**

**Oleh**

**FAHRUL ROZIE AMRAN**

Perubahan gaya hidup dan perilaku konsumsi masyarakat dalam kehidupan sehari-hari makin mempengaruhi minat masyarakat untuk mengkonsumsi makanan cepat saji. Makanan cepat saji dipilih karena beberapa hal antara lain waktu pemesanan yang singkat, pelayanan yang baik, rasa, dan mutu yang ditawarkan oleh perusahaan. Perubahan ini dimanfaatkan oleh perusahaan yang menawarkan produk makanan cepat saji sebagai peluang mereka untuk membuka gerai baru. Bandar Lampung adalah salah satu kota di Indonesia yang menjadi pilihan McDonald's sebagai salah satu perusahaan besar penyedia makanan cepat saji. Tingginya persaingan restoran penyedia makanan cepat saji di wilayah Labuhan Ratu kota Bandar Lampung mengharuskan McDonald's gerai Labuhan Ratu untuk memaksimalkan seluruh peluang dan kelebihanannya serta mengantisipasi ancaman dan meminimalisir kelemahan yang ada untuk menjaring konsumen dan berkompetisi dibidang penyedia makanan cepat saji. Didirikan di lokasi yang sangat strategis McDonald's Labuhan Ratu sudah memiliki pesaing yang terlebih dahulu dibuka di lokasi yang sangat dekat, hal ini menjadi salah satu ancaman McDonald's sebagai penyedia barang dan jasa yang sejenis. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi McDonald's Labuhan Ratu. Menganalisis alternatif strategi apa yang sesuai dan merekomendasikan prioritas strategi yang dianalisis dengan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi- formulasi yaitu

matriks IFE dan matriks EFE, matriks IE, SWOT, pemilihan alternatif strategi prioritas dengan metode QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor internal terdapat 19 kekuatan dan 6 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 9 peluang dan 8 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan total skor sebesar 3,05 dan 2,59. Hasil perumusan dan pemetaan matriks IE McDonald's Labuhan Ratu berada pada posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang tepat untuk dijalankan yaitu strategi intensif dan integratif. Hasil analisis SWOT dihasilkan 8 strategi yang kemudian diprioritaskan dengan metode QSPM yaitu memaksimalkan sarana penunjang dan sumber daya manusia untuk mempertahankan konsumen lama dan menjangkau konsumen yang baru dengan jumlah nilai daya tarik (STAS) tertinggi sebesar 3.07, lalu diikuti dengan strategi menjaga loyalitas dengan *stake holder*, memaksimalkan penggunaan media informasi internet dan sosial media untuk mempromosikan menu-menu baru, membenahi penempatan mushalla, menurunkan tingkat impor pada bahan baku untuk meminimalisir biaya produksi, memberikan informasi sebaik mungkin kepada konsumen, memperbaiki instalasi limbah, menjaga loyalitas karyawan dengan terus memberikan reward dan mengangkat menjadi karyawan tetap.

Kata kunci: McDonald's Labuhan Ratu, Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM

## **ABSTRACT**

### **ANALISIS STRATEGI BISNIS McDONALD'S DI LABUHAN RATU**

**Oleh**

**FAHRUL ROZIE AMRAN**

Changes in lifestyle and consumption behavior of people in everyday life increasingly affect the interest of the public to consume fast food. Fast food chosen for several reasons, among others, ordering a short time, good service, taste, and quality offered by the company. These changes are used by many companies that offer fast food products as an opportunity for them to open new outlets. Bandar Lampung is one of the cities in Indonesia is the choice of McDonald's as one of the major providers of fast food. High competition provider of fast food restaurants in the city of Bandar Lampung Labuhan Ratu require Labuhan Ratu McDonald's outlets to maximize all the opportunities and advantages as well as to anticipate the threat and minimize the weaknesses that exist to attract customers and compete in the field of fast food providers. Established in a very strategic location McDonald's Labuhan Ratu own competitor who first opened at the location which is very close, it is becoming one threat to McDonald's as a provider of goods and services were similar. This study aims to identify the internal factors into strengths and weaknesses as well as external factors into opportunities and threats for McDonald's Labuhan Ratu. Analyze what the appropriate strategic alternatives and recommends strategic priorities were analyzed with descriptive analysis method and formulations which stages

IFE and EFE matrix matrix, IE matrix, SWOT, alternative selection method priority strategies QSPM. These results indicate that internal factors are 19 strengths and weaknesses 6, and external factors, there are 9 opportunities and threats 8. Based on IFE and EFE matrix to produce a total score of 3.05 and 2.59. The results of the mapping matrix formulation and IE McDonald's Labuhan Ratu be in a position to grow and thrive. The right strategy is to run intensive and integrative strategies. SWOT analysis produced eight strategies are then prioritized by the method QSPM is to maximize the supporting facilities and human resources to retain old customers and attract customers new to the total amount appeal (Stas) high of 3:07, followed by a strategy to maintain the loyalty of the stakeholders , maximize the use of information media internet and social media to promote new menus, reorganize placement mushalla, lowering the level of imports of raw materials to minimize production costs, provide the best possible information to consumers, improve waste installations, maintain employee loyalty by continuing to provide reward and lifted into permanent employees.

Keywords: McDonald's Labuhan Ratu, Factor Internal, External Factors, IFE matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM

# ANALISIS STRATEGI BISNIS McDONALD'S DI LABUHAN RATU

Oleh

FAHRUL ROZIE AMRAN

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

BANDAR LAMPUNG

2017

**Judul Skripsi** : **ANALISIS STRATEGI BISNIS McDONALD'S  
DI LABUHAN RATU**

**Nama Mahasiswa** : **SARILE ROZIE AMRAN**

**Nomor Pokok Mahasiswa** : **1311011056**

**Program Studi** : **Manajemen**

**Fakultas** : **Ekonomi dan Bisnis**



**DR. R.R. Erlina, S.E., M.Si.**  
**NIP. 19620822 198703 2 002**

**Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.**  
**NIP. 19770324 200812 2 001**

**2. Ketua Jurusan Manajemen**

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

**MENGESAHKAN**

**I. Tim Penguji**

**Ketua**

**: Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.**

**Sekretaris**

**: Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.**

**Penguji Utama**

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

**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**

**NIP. 19610904 198703 1 011**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 26 Januari 2017**



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fahrul Rozie Amran

NPM : 1311011056

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis McDonald's di Labuhan Ratu

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Hasil Penelitian/Skripsi serta Sumber Informasi/Data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Semua sumber data dan informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir Hasil Penelitian/Skripsi ini :
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *hard copy* dan *soft copy* skripsi untuk dipublikasikan ke media cetak ataupun elektronik kepada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
3. Tidak akan menuntut / meminta ganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap hasil penelitian / skripsi ini :
4. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Lampung.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 14 Februari 2017  
Yang membuat pernyataan,



FAHRUL ROZIE AMRAN  
NPM. 1311011056

## **RIWAYAT HIDUP**

Peneliti merupakan Putra ketiga dari tiga bersaudara pasangan dari Bapak Amran dan Ibu Junaidah. Peneliti mempunyai satu saudara laki-laki dan satu saudara perempuan. Peneliti dilahirkan di Bandar Lampung, pada tanggal 05 Juni 1995. Pendidikan pertama peneliti pada Taman Kanak-kanak Bhayangkari yang diselesaikan pada Tahun 2001, Sekolah Dasar Negeri 2 Palapa yang diselesaikan pada Tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Bandar Lampung yang diselesaikan pada Tahun 2010, Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bandar Lampung yang diselesaikan pada Tahun 2013. Pada Tahun 2013 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN tertulis, dan diterima pada Program Studi S1 Manajemen, dan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis. Pada Tahun 2016 peneliti mengikuti program kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata) Tematik UNILA selama dua bulan di Tulang Bawang.

## **MOTO**

“Barang siapa yang melepaskan suatu kesusahan seorang mukmin, pasti Allah akan melepaskan darinya satu kesusahan pada hari Kiamat. Barang siapa yang menjadikan mudah urusan orang lain, pasti Allah akan memudahkannya di dunia dan di akhirat. Barang siapa yang menutupi aib seorang muslim, pasti Allah akan menutupi aibnya di dunia dan di akhirat. Allah senantiasa menolong hamba Nya selama hamba Nya itu suka menolong saudaranya”

(HR.Muslim)

“Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

(QS ALAM NASYRAH:6-8)

“Tidaklah kita menentukan sebuah tujuan kecuali pasti ada jalannya”

## **PERSEMBAHAAN**

Dengan mengharapkan Rahmat, Hidayah dan Ridha Allah SWT yang Maha berkuasa atas segalanya. Sebagai rasa syukur dan terima kasih yang tulus kupersembahkan Skripsi ini untuk: Kedua Orang Tuaku tercinta, Ayahanda dan Ibunda yang telah merawat, mengasuh, mendidik, memotivasiku dengan ikhlas dan penuh kesabaran. Semoga segala pengorbanan yang telah kalian berikan selama ini tidak sia-sia bagiku untuk menjadi orang yang sukses kelak dan membahagiakan kalian dan berguna bagi banyak orang seperti yang kalian dan aku harapkan, Amiin.

Kakak-kakakku yang aku cintai dan sangat aku banggakan terimakasih atas dukungan yang kalian berikan, kesuksesan kalian adalah kebahagiaan dan motivasi yang teramat besar bagiku. Semoga kelak aku akan bisa mengikuti jejak kalian dan menjadi adik yang membanggakan. Sahabat-sahabatku Terima kasih telah memberikan dukungan, bantuan motivasi, semangat, saran dan mengisi hari-hariku, sehingga selalu ada cerita dalam kehidupan kita dan apa yang telah ada sekarang semoga dapat terjalin selamanya dan semoga kita akan menikmati proses masing-masing menuju cita-cita yang kita inginkan.

Almamaterku Tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lampung

## SANWACANA

### **Bismillahirrohmanirrohim,**

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan dan shalawat serta salam kepada Rasulullah SAW yang selalu dinantikan syafa'atnya di yaumul akhir sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Bisnis McDonald’s di Labuhan Ratu”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Lampung. Selama proses penyusunan skripsi ini, peneliti menyadari banyak sekali kesulitan yang dihadapi dari awal hingga selesai, maka selama penyusunan skripsi ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr.Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. R. R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen dan selaku Dosen Pembimbing Pertama skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.

3. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc., selaku Dosen Pembimbing kedua skripsi atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, arahan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Dosen Penguji Utama atas kesediaan bapak yang selalu menyempatkan hadir untuk menguji saya, meluangkan waktu untuk membaca skripsi saya, menyampaikan masukan, kritik dan saran yang sangat membantu dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
5. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas masukan dan saran-sarannya.
6. Ibu Rosnely Roesdi, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan banyak motivasi, perhatian, dan semangat kepada peneliti dari awal menjadi mahasiswa sampai saat ini.
7. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., dan bapak Prakarsa Panji Utama, S.E., M.E., selaku Dosen Pembahas yang telah menyempatkan hadir pada seminar terdahulu, terima kasih atas kritik dan sarannya dalam penelitian skripsi ini.
8. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan, pengalaman, yang sangat berharga dan tidak ternilai.

9. Seluruh Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
10. Keluarga saya, Ayahanda Amran dan Ibunda Junaidah beserta Adikku kakakku Amrijal Amran dan Yessi Karolina Amran tercinta yang telah memberikan do'a, motivasi, semangat, arahan, serta finansial maupun material kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Bapak Mandala Putra, S.P. Asisten manajer McDonald's gerai Labuhan Ratu yang telah memberikan izin tempat penelitian dan banyak bantuan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Saudara Akbar Riza, Fajar Agustyan, Ria Widyastuti, Rini Vellita, dan Siti Sarah selaku Narasumber yang telah banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Sahabat-sahabat seperjuangan Fajar, Dayat, Akbar, Fendi, Ono, Ririn, Siti, Ghanes, Revita, Raisa, Dora, Eksa, Rani, Ara teman-teman selama perkuliahan Elan, Phoja, Mona, Dola, Armania, Lia, Yuriko, aziz, Tito, Galih, Ega, Putri, Anggi, Yunida, Novita, Desvita, Sheila, Dydy, April, yang telah mewarnai hari-hari perkuliahanku selama ini, semoga persahabatan kita tak pernah putus meski dipisahkan jarak dan kesibukan masing-masing, mari kita menggapai sukses bersama, apapun itu bentuknya.
14. Teman-teman Manajemen angkatan 2013, Manajemen Bisnis angkatan kedua, Teman-teman KKN yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu dan orang-orang yang pernah mengisi hari-hari penulis selama masa

perkuliahan terimakasih untuk pelajaran yang berharga yang kalian berikan semoga kalian mendapatkan semua yang terbaik untuk kalian.

15. Sahabat-sahabatku sebelum kuliah dan sampai hari ini Rizki Arif, Guntur, Kevin, Luki, Andre, Ria, Mentari, Adya, Rosa, Septi, Melisa, Silvia, Anin, Sella, Mita, Veny, dan Nyayu semoga persahabatan kita terus terjalin sampai kita sama-sama membuktikan dan mewujudkan cita-cita kita masing-masing.
16. Semua pihak 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, Januari 2017

Penulis,

Fahrul Rozie Amran

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>COVER</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	iv
 <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
2.1 Pengertian Bisnis dan Manajemen Bisnis .....	12
2.2 Definisi Strategi dan Definisi Manajemen Strategik .....	13
2.2.1 Definisi Strategi .....	13
2.2.2 Pengertian Manajemen Strategik .....	14
2.3 Tahap-Tahap dalam Proses Manajemen Strategik .....	15
2.4 Visi-Misi perusahaan .....	16
2.5 Lingkungan Bisnis .....	18
2.5.1 Lingkungan Eksternal .....	18
2.5.2 Lingkungan Internal .....	22
2.6 Analisis Lingkungan Bisnis .....	24
2.6.1 Analisis Internal .....	25
2.6.2 Analisis Eksternal .....	26
2.6.3 Matriks EFE (External Factor Evaluation) dan IFE (Internal Factor Evaluation) .....	32

2.6.4 Matriks IE (Internal-Eksternal) .....	33
2.7 Matriks QSPM (Qualitative Strategic Planning Matrix) .....	35
2.8 Tingkat-tingkat Strategi .....	36
2.9 Pilihan-Pilihan Strategi ( <i>strategy analysis</i> ) .....	37
2.10 Penelitian Terdahulu .....	39
2.11 kerangka Pikir .....	41

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Metode Penelitian .....	43
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.3 Sampel .....	45
3.4 Sumber Data dalam Penelitian .....	46
3.5 Metode Pengolahan dan Teknik Analisis Data .....	46
3.5.1 Matrik IFE dan EFE .....	47
3.5.2 Matrik IE (Internal-Eksternal).....	51
3.5.3 Analisis SWOT .....	52
3.6 Analisis Matrik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) .....	54
3.7 Kredibilitas Penelitian .....	55

### **IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	57
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Mc'Donalds .....	57
4.1.2 Lokasi Gerai McDonald's Labuhan Ratu .....	58
4.1.3 Visi, Misi, dan Struktur Organisasi McDonald's Labuhan Ratu.....	59
4.2 Analisis Lingkungan Internal McDonald's Labuhan Ratu ...	62
4.2.1 sumberdaya manusia .....	63
4.2.2 Pemasaran .....	66
4.2.3 Keuangan .....	70
4.2.4 Produksi dan Operasi .....	71
4.3 Analisis Lingkungan Eksternal .....	72

4.3.1 Analisis PEST (Politik Ekonomi Sosial dan Teknologi) .....	72
4.3.1.1 Politik .....	72
4.3.1.2 Ekonomi .....	74
4.3.1.3 Sosial .....	77
4.3.1.4 Teknologi .....	80
4.3.2 Analisis Industri Porter (Lima Kekuatan Kompetitif) .....	80
4.3.2.1 Konsumen .....	80
4.3.2.2 Pemasok .....	82
4.3.2.3 Ancaman Pendatang Baru .....	83
4.3.2.4 Kekuatan Persaingan dalam Industri .....	84
4.3.2.5 Berkembangnya Produk Substitusi .....	84
4.4 Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Internal dan Eksternal ..	84
4.5 Analisis Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) .....	86
4.6 Analisis Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation) .....	88
4.7 Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal) .....	89
4.8 Analisis Matriks SWOT (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats) .....	90
4.8.1 Strategi SO ( <i>Strengths-Opportunities</i> ) .....	93
4.8.2 Strategi WO (Weakness-Opportunities) .....	94
4.8.3 Strategi ST (Strengths-Threats) .....	96
4.8.4 Strategi WT (weakness-threats) .....	97
4.8.5 Alternatif Strategi .....	98
4.9 Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) ...	100
4.10 Uji Kredibilitas .....	102

## **V. SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

5.1 Simpulan .....	100
5.2 Saran .....	103
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	104

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Daftar Top 10 Perusahaan Restoran cepat saji di Indonesia Tahun 2014.....	2
1.2 Top Brand Index .....	3
1.3 Top Brand Index 2016 .....	4
1.4 Daftar Menu pada Perusahaan Mcd.....	6
1.5 Daftar Perbandingan Harga .....	7
1.6 Daftar Restoran Cepat Saji yang Mempunyai Produk Sejenis di Labuhan Ratu	8
2.1 Daftar tabulasi penelitian terdahulu .....	39
3.1 Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal .....	48
3.2 Analisis Matrik IFE .....	50
3.3 Analisis Matrik EFE .....	50
3.4 Matrik SWOT .....	54
3.5 Matrik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) .....	55
4.1 Tingkat Pendidikan Karyawan Mcdonald's Labuhan Ratu .....	63
4.2 Pembagian Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
4.3 Jumlah Karyawan Kontrak dan Tetap.....	65
4.4 Harga BBM Bensin/Premium .....	73
4.5 Laju Inflasi Kota Bandar Lampung .....	75
4.6 Kurs Rupiah Tahun 2016 .....	76
4.7 Pertumbuhan Penduduk Kota Bandar Lampung .....	77
4.8 Rata-Rata Pengeluaran Perkapita Daerah Perkotaan .....	79
4.9 Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan Mcdonald's Labuhan Ratu .....	85

4.10 Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman Mcdonald's Labuhan Ratu .....	86
4.11 Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) Mcdonald's Labuhan Ratu .....	87
4.12 Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation) Mcdonald's Labuhan Ratu .....	88
4.13 Matriks SWOT McDonald's Labuhan Ratu .....	91
4.14 Hasil Analisis QSPM .....	99

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Diagram Top Brand 2014 .....	4
2. Model Lima Kekuatan Pesaing.....	30
3. Matriks SWOT .....	35
4. kerangka pemikiran .....	42
5. Matriks Internal Eksternal (IE) .....	51
6. Struktur Organisasi .....	60
7. Matriks IE Mcdonald's Labuhan Ratu.....	89

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan gaya hidup dan perilaku konsumsi masyarakat dalam kehidupan sehari-hari makin mempengaruhi minat masyarakat untuk mengkonsumsi makanan cepat saji. Tingkat kesibukan dan kegiatan yang dilakukan sehari-hari mengakibatkan pergeseran gaya hidup masyarakat semakin moderen dengan memilih sesuatu yang serba instan. Makanan cepat saji dipilih karena beberapa hal antara lain waktu pemesanan yang singkat, pelayanan yang baik, rasa, dan mutu yang ditawarkan oleh perusahaan menarik minat konsumen untuk membeli. Perubahan gaya hidup ini semakin dimanfaatkan oleh perusahaan-perusahaan yang menawarkan produk makanan cepat saji sebagai peluang mereka untuk membuka dan mendirikan gerai baru sampai ke daerah-daerah di seluruh Indonesia yang sebelumnya hanya terbatas di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung dan kota besar lainnya. Tidak terkecuali dengan kota Bandar Lampung dalam dekade ini semakin banyak perusahaan yang membuka gerainya di kota yang menjadi pintu gerbang Sumatera ini.

Pemilihan kota Bandar Lampung sebagai tujuan Investasi pembukaan gerai baru tentunya sudah melalui tahap pertimbangan yang matang. McDonald's Adalah restoran cepat saji yang menawarkan makanan ayam goreng dan burger khas Amerika Serikat ini ditemukan oleh Ray Kroc yang mempunyai visi untuk

membuka cabang restoran kepunyaan Mac McDonald's ini keseluruh penjuru Amerika, dan pada Tahun 1955 dia berhasil mendirikan McDonald's corporation. Visi McDonald's sendiri adalah menjadi restoran cepat saji dengan pelayanan terbaik di dunia. Untuk mencapai visi ini McDonald's selalu menjamin mutu produk-produknya, memberikan pelayanan yang memuaskan, menawarkan kebersihan dan keamanan produk pangan serta nilai-nilai tambah lainnya. Senyum konsumen adalah hal penting untuk McDonald's. Setelah membuka gerainya di Indonesia McDonald's sudah menjadi pilihan makanan cepat saji yang banyak digemari oleh masyarakat Indonesia sebagaimana tabel di bawah ini memperlihatkan bahwa banyak perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam industri *fast food* di Indonesia yang didirikan dengan sistem waralaba (*franchise*), yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Daftar Top 10 Perusahaan Restoran cepat saji di Indonesia Tahun 2014**

No	Nama Restoran	Nama Perusahaan	Jumlah Gerai
1	Kentucky Fried Chicken	Grup Gelael/PT Fast food Indonesia Tbk	400
2	Pizza Hut	PT Sriboga Ratujuaya	200
3	A&W	Yum! Brands Inc.	200
4	California Fried Chicken	PT Pionerindo Gourmet Internasional Tbk	183
5	Hoka-Hoka Bento	Paulus Arifin/PT Eka Boganiti	134
6	Texas Chicken	PT Cipta Selera Murni	133
7	McDonald's's	PT Rekso Nasional Food	112
8	Papa Ron's Pizza	PT Setiamandiri Mitratama Tbk	34
9	Burger King	PT Sari Burger Indonesia	18
10	Izzi Pizza	PT Sri Agung Cahaya Sakti	6

Sumber: Majalah SWA Edisi: XXVII| 8-12 September 2014

Berdasarkan tabel daftar dan jumlah perusahaan restoran cepat saji di atas dapat dilihat bahwa persaingan makanan cepat saji di Indonesia dikatakan cukup ketat. Berada pada urutan ke-enam dalam jumlah gerai pada tahun 2014 tentunya McDonald's memiliki pangsa pasar yang cukup luas, tetapi jika dibandingkan dengan jumlah gerai pesaingnya seperti KFC maka keberadaan McDonald's jauh berada di bawah. Tingkat persaingan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti promosi, pelayanan, kenyamanan, serta faktor lainnya. Sehingga menjadi suatu tuntutan tersendiri bagi setiap perusahaan khususnya McDonald's untuk dapat mempertahankan loyalitas pelanggan agar tetap setia pada produknya, serta dapat memperoleh citra merek yang dapat membangun *image* yang positif bagi pelanggan. Adapun berbagai restoran cepat saji yang telah berhasil masuk dalam *top brand index* dari tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Top Brand Index**

<b>Merek</b>	<b>Top Brand Index 2012</b>	<b>Top Brand Index 2013</b>	<b>Top Brand Index 2014</b>
KFC	43,5%	45,6%	57,3%
McDonald's	25,0%	30,9%	26,0%
Pizza Hut	3,6%	5,1%	1,8%
A&W	1,9%	3,7%	2,2%
CFC	0,2%	0,9%	1,9%
Dan lain-lain	25,8%	13,8%	10,8%
Jumlah	100 %	100 %	100 %

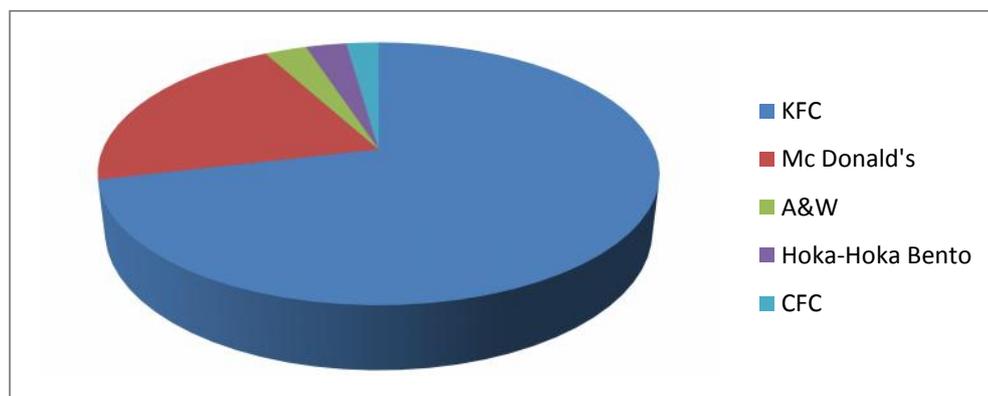
Sumber: [www.topbrand-award.com](http://www.topbrand-award.com) Tahun 2014

Dapat dilihat dari tabel di atas bahwa KFC berada diposisi pertama dari tahun 2012 sampai tahun 2014, dengan persentase yang selalu naik dari tahun ke tahun. Dari data *top brand index* terlihat bahwa KFC menguasai pangsa pasar makanan siap saji di Indonesia yang diikuti oleh McDonald's di urutan kedua dengan *index* yang lebih fluktuatif. McDonald's belum mampu mengalahkan pangsa pasar KFC dan masih berada pada urutan kedua berdasarkan *index* merek dagang restoran cepat saji teratas di Indonesia. Pada tahun 2016 ketika Top Brand index di publikasikan McDonald's kembali berada di posisi kedua dengan persentase sebagai berikut :

**Tabel 1.3 Top Brand Index 2016**

Merek	TBI	Top
KFC	63,9 %	Top
McDonald's	18,6%	Top
A & W	2,6%	
Hoka-Hoka Bento	2,5%	
CFC	2,0%	

Sumber: [www.topbrand-award.com](http://www.topbrand-award.com)



Sumber: [www.topbrand-award.com](http://www.topbrand-award.com)

**Gambar 1 Diagram Top Brand 2016**

Sebagai salah satu perusahaan makanan cepat saji terbesar di dunia McDonald's atau sebutan lebih akrabnya McD tidak hanya menerapkan satu pilihan strategi bisnis, tetapi perusahaan yang memiliki 30.000 lebih jaringan di seluruh dunia ini memiliki strategi yang berbeda di tiap wilayahnya. Hal ini disebabkan oleh penerapan strategi yang berbeda pada setiap wilayah menyesuaikan kebiasaan konsumen dan peraturan pemerintah yang berlaku di tiap gerainya. Pada tabel 4 daftar menu McD sudah memiliki cukup banyak varian menu makanan dan minuman baik untuk konsumsi makan berat maupun ringan. Jika dibandingkan dengan pesaing terdekatnya di Labuhan Ratu yaitu KFC. maka McD memiliki peluang yang sama besarnya dari pesaing (*rival*) dagangannya yaitu KFC.

Tahun 2015 McD membuka gerai keduanya di kota Bandar Lampung yang beralamat di Jalan Z.A.Pagar Alam sekaligus gerai yang ke-170 diseluruh Indonesia yang disampaikan langsung oleh *oprational manager* McDonald's Indonesia pada saat peresmian gerai baru yang ada di Bandar Lampung ([www.saibumi.com](http://www.saibumi.com)). Gerai kedua yang berlokasi di lingkungan pendidikan di kota Bandar Lampung McD membuka gerainya dengan menawarkan produknya dengan sistem *Drive True* yang memungkinkan konsumen untuk memesan tanpa turun dari kendaraan mereka hal ini dapat menjadi fasilitas yang bisa menjadi nilai tambah dan keunggulan dari fasilitas yang ditawarkan oleh McDonald's di Labuhan Ratu. Adapun menu yang terdapat pada McDonald's adalah sebagai Berikut :

**Tabel 1.4 Daftar Menu pada Perusahaan Mcd**

No	Pilihan Menu
1	Spicy Chicken Bites
2	Chesee Burger
3	Beef Burger
4	Chicken Burger / with Chees
5	Mc Nuggets
6	Panas 1
7	Panas 2
8	Panas special
9	Chicken muffin
10	Chicken fish filet burger
11	French fries
12	Happy meal chicken
13	Orange drink
14	Mc float
15	Premium roast coffe
16	Happy meal Mc nugget
17	Happy meal chicken burger
18	Mc flury orea
19	Mc flury choco
20	Ice cream cone
21	Strauberry top
22	Choco top
23	Strawberry Sunday
24	Choco Sunday
25	Ice lemon tea
26	Teh botol Sosro
27	Ice coffe / float
28	Ice coffe jelly

Sumber [www.McDonald's.co.id](http://www.McDonald's.co.id) Tahun 2016

Tabel 1.4 daftar menu diatas menunjukkan bahwa McD sudah memiliki beragam varian menu makanan dan minuman baik untuk konsumsi makan berat maupun ringan yang sejenis dengan pesaingnya yaitu KFC, namun untuk menarik minat pelanggan strategi bisnis perlu diterapkan dengan baik salah satunya dengan persaingan harga yang menjadi salah satu indikator internal yang juga perlu diperhatikan selain indikator eksternal seperti faktor pemasok, pelanggan, pemodal, publik, sistem ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi

(Sutarno 2012). Berikut adalah perbandingan harga sebagian menu yang sejenis antara McD dan KFC :

**Tabel 1.5 Daftar Perbandingan Harga**

McDonald's		KFC	
<b>Paket ayam goreng</b>		<b>Paket ayam goreng</b>	
Panas	Rp.31.364	Super besar crispy	Rp. 27.500
Panas	Rp.25.909	Super besar original	Rp. 28.500
Panas 2	Rp.35.909	Super besar 2 crispy	Rp. 39.000
Panas 2	Rp.37.727	Super besar 2 original	Rp. 41.500
<b>Harga menu burger</b>		<b>Harga menu burger</b>	
Beef Burger	Rp.11.364	OR Burger	Rp. 9.999
Chicken Burger	Rp.11.364	Chick'n Fillet	Rp. 9.999
<b>Harga kentang goreng</b>		<b>Harga kentang goreng</b>	
French Fries large	Rp.15.909	French Fries large	Rp. 17.270

Sumber : observasi langsung di McD dan KFC Tahun 2016

Tabel 1.5 perbandingan harga antara McD dan KFC terbilang cukup kompetitif dan pada banyak menu McD cenderung memiliki harga yang lebih mahal jika dibandingkan dengan menu yang ditawarkan oleh KFC, hal ini dapat menjadi salah satu kelemahan dari faktor internal perusahaan yang dapat berdampak pada penurunan pangsa pasar dan penjualan. Selain KFC sebagai pesaing terdekat dari McD *Drive True* Labuhan Ratu juga ada beberapa perusahaan lain yang memproduksi serta menjual makanan dan minuman yang sejenis. Berikut adalah beberapa restoran pesaing yang berada di wilayah yang tidak berjauhan dan

menawarkan menu olahan daging ayam juga memiliki segmentasi pasar yang hampir sama seperti tabel dibawah ini:

**Tabel 1.6 Daftar Restoran Cepat Saji yang Mempunyai Produk Sejenis di Labuhan Ratu**

No	Restoran Cepat Saji	Lokasi
1	Kentucky Fried Chicken	1. Mall Lampung 2. KFC Coffe Labuhan Ratu
2	McDonald's	1. McD Drive True
3	A&W	1. Bumi Kedaton Mall
4	Giant Fried Chicken	1. Giant Super Market Labuhan Ratu
	<b>Jumlah Gerai pesaing</b>	5

Sumber : observasi pendahuluan oleh peneliti Tahun 2016

Tabel 1.6 menunjukkan bahwa perusahaan cepat saji yang berada diruang lingkup Labuhan Ratu dan sekitarnya berjumlah 4 perusahaan dan 5 gerai, jika dilihat dari jumlah gerainya KFC merupakan pesaing McDonald's yang mempunyai gerai yang lebih banyak. Tabel ini juga menggambarkan bahwa hal ini dapat menjadi sebuah ancaman bagi McDonald's yang membuka gerainya ditempat yang sudah didirikan restoran dengan produk yang hampir sama. Pada sisi lain pembukaan McDonald's di Labuhan Ratu sudah memiliki pangsa pasar yang jelas dikarenakan sudah ada perusahaan sejenis yang lebih dahulu membuka gerainya dalam arti lain hal ini juga menjadi sebuah peluang bagi McDonald's membuka gerainya di wilayah jalur pendidikan di kota Bandar Lampung.

Keberadaan gerai McD di Labuhan Ratu yang berdekatan dengan pasar dan pesaingnya terutama KFC menjadikan persaingan akan semakin ketat. Faktor

lingkungan bisnis baik secara internal ataupun eksternal menjadikan tantangan tersendiri bagi *McD Drive True* di Labuhan Ratu untuk membentuk dan menerapkan strategi yang mampu membuat perusahaan dapat bersaing dan mewujudkan visinya. Hal ini menarik minat saya untuk menganalisa strategi bisnis McDonald's di Labuhan Ratu sebagai karya ilmiah prasyarat kelulusan perkuliahan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Pergeseran gaya hidup masyarakat kota Bandar Lampung tentang pola konsumsi makanan cepat saji mempengaruhi arus pertumbuhan restoran cepat saji di Bandar Lampung. Pada kurun waktu sepuluh tahun terakhir hadir beberapa restoran cepat saji baru di kota ini, dan yang terbaru adalah McDonald's yang berlokasi di jalan Z.A. Pagar Alam Labuhan Ratu Bandar Lampung.

McD memiliki strategi yang berbeda di tiap wilayah bisnisnya seperti McD Indonesia yang menawarkan menu ayam goreng dengan nasi putih yang menjadi kebiasaan masyarakat di Indonesia, selain itu pesaing yang menawarkan produk dan sistem yang hampir sama dengan McD membuat restoran ini harus berfikir untuk membuat sesuatu yang berbeda dari segi memasarkan dan mengoprasionalkan restorannya, terlebih McD Labuhan Ratu bersebelahan dengan pesaing lain yang tidak kalah terkenalnya di Bandar Lampung yaitu Kentucky Fried Chicken (KFC) dan A&W yang merupakan perusahaan dengan produk sejenis yang dapat menjadi sebuah ancaman bagi McD. Faktor internal diantaranya harga juga mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli sebuah produk, dari perbandingan harga McD dan KFC dengan membandingkan

jenis produk yang sama KFC cenderung menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan produk sejenis yang ditawarkan oleh McD.

Menurut Sutarno (2012 : 1), dalam strategi bisnis terdapat fungsi-fungsi bisnis yakni fungsi keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional yang kesemuanya memiliki indikator baik internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misinya.

Pada penelitian kali ini saya akan menganalisis strategi bisnis yang ada di McDonald's Labuhan Ratu dengan mengevaluasi faktor internal dan eksternal dengan matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness-Threats*), (David, 2012). Adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari McDonald's di Labuhan Ratu ?
2. Faktor-faktor apasaja yang menjadi peluang dan ancaman bagi McDonald's di Labuhan Ratu ?
3. Strategi apa yang tepat bagi McDonald's di Labuhan Ratu ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan perumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui faktor- faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari McD di Labuhan Ratu.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman McD di Labuhan Ratu.
3. Untuk mengetahui strategi yang paling tepat bagi McD di Labuhan Ratu.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan dapat bermanfaat bagi banyak pihak, antara lain :

1. Manfaat bagi perusahaan  
Menjadi bahan pertimbangan pimpinan perusahaan dalam hal ini McD di Labuhan Ratu dalam pengambilan keputusan, terutama dalam hal penentuan strategi operasional perusahaan.
2. Manfaat bagi akademis  
Menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dan sekaligus menjadi bahan korektif bagi peneliti lain maupun akademisi lain untuk bahan penelitian di kemudian hari.
3. Manfaat bagi peneliti
  - a) Mendapatkan ilmu secara langsung melalui observasi lapangan khususnya dibidang strategi bisnis.
  - b) Merupakan pengalaman yang berharga bagi peneliti dengan harapan akan berguna di dunia kerja.
  - c) Sebagai prasyarat kelulusan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

### 2.1 Pengertian Bisnis dan Manajemen Bisnis

Menurut Sutarno (2012 : 1) Bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi dan memuaskan kebutuhan masyarakat. Bisnis juga dapat diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup masyarakat. Seorang individu yang berusaha menggunakan uang dan waktunya dengan menanggung risiko dalam menjalankan kegiatan bisnis disebut “*Entrepreneur*”.

Menjalankan sebuah bisnis yang baik seorang ‘*entrepreneur*’ harus mampu mengelola dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya yang dimiliki yang bisa disebut dengan 6M (*Money, Man, Material, Machine, Market, dan Method*), sehingga mampu berproduksi secara optimal.

Mengelola dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya secara efektif dan efisien itu disebut manajemen.

Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen bisnis adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan jalannya bisnis atau perusahaan.

Sebagian kegiatan ini meliputi pengendalian, kepemimpinan, memantau kemajuan atau supervisi, melakukan pengorganisasian dan perencanaan. Dengan kata lain, manajemen bisnis adalah seni dan ilmu untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang untuk mencapai tujuan yang direncanakan dan tujuan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan secara optimal dari sumber daya yang terbatas.

## **2.2 Definisi Strategi dan Definisi Manajemen Strategik**

### ***2.2.1 Definisi strategi***

Menurut *Webster's New World Dictionary* (1991) Strategi adalah sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan sesuatu stratagem atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan. Strategi di sini diartikan sebagai trik atau skema untuk mencapai suatu maksud.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia ( 1998 ), strategi adalah rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus.

Sedangkan pendapat yang agak berbeda dikemukakan oleh Bob de Wit dan Ron Mayer harus dilihat dan dipahami berdasarkan tiga dimensi, yaitu *Process*, *Content*, dan *Context*. Ketiganya merupakan dimensi yang nyata dan bukan bagian terpisah dari sebuah strategi.

- *Strategy process*

Cara bagaimana strategi-strategi timbul, dimana letak *strategy process* ( atau proses strategi ). Proses strategi menyangkut bagaimana, siapa, dan bilamana strategi itu bagaimana strategi tersebut, dan bagaimana seharusnya strategi itu

dibuat, dianalisis, dibentuk, diformulasi, diimplementasi, diubah, dan dikontrol.

- *Strategy content*

Hasil/produk proses strategi disebut *strategy content*. Jika dinyatakan sebagai sebuah pertanyaan, *strategy content* berhubungan dengan apa dari strategi, apa itu strategi, dan bagaimana isi yang seharusnya.

- *Strategy context*

Sekumpulan keadaan berbagai proses strategi dan *strategy content* ditentukan disebut *strategy context*. Bila dinyatakan sebuah pertanyaan, *strategy context* tersebut terkait dengan dimana strategi berada.

### **2.2.2 Pengertian manajemen strategik**

Menurut David (2006 : 5) Manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Sedangkan menurut Daft (2007:213) Manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi yang akan menghasilkan kesesuaian superior yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya untuk meraih tujuan organisasi.

Menurut Udaya, dkk (2013 : 7), Strategik menyangkut dua hal yang harus dilakukan, yaitu memformulasikan strategi dan melaksanakan atau mengimplementasikan strategi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu. Memformulasikan strategi menyangkut memilih strategi-stretegi yang sudah dikenal ataupun menciptakan strategi-strategi baru. Formulasi strategi-strategi tersebut tidak lepas dari hasil pemantauan lingkungan yang dihadapi organisasi atau perusahaan, baik, lingkungan internal maupun eksternalnya.

Menurut Sondang ( 2007 : 17 ) Manajemen strategik adalah sebuah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

### **2.3 Tahap-Tahap dalam Proses Manajemen Strategi**

Dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi, berbagai tahap harus dilalui. Harus diakui dikalangan para pakar manajemen, tidak terdapat kesepakatan “Universal” mengenai jumlah tahap-tahap tersebut. Kesepakatan “universal” yang ada ialah bahwa proses manajemen strategik terdiri dari dari berbagai tahap. Terdapat duabelas tahap yang lumrah dilalui dalam proses manajemen strategik yaitu :

- a. perumusan misi organisasi/perusahaan,
- b. penentuan profil organisasi/perusahaan,
- c. analisis dan pilihan strategik,

- d. penetapan sasaran jangka panjang,
- e. penentuan strategi induk,
- f. penentuan strategi operasional,
- g. penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan,
- h. perumusan kebijakan,
- i. pelembagaan strategi,
- j. penciptaan sistem pengawasan,
- k. penciptaan sistem penilaian,
- l. penciptaan sistem umpan balik.

#### **2.4 Visi-Misi Perusahaan**

Setiap organisasi memiliki tujuan yang untuk 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.

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:

1. Pelanggan: Siapa pelanggan perusahaan?
2. Produk atau jasa: Apa produk atau jasa utama perusahaan?
3. Pasar: Secara geografis, di mana perusahaan berkompetisi?
4. Teknologi: Apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?
5. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas: Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
6. Filosofi: Apa dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?
7. Konsep diri: Apa kemampuan khusus atau keunggulan kompetitif perusahaan?
8. Perhatian akan citra publik: Apakah perusahaan responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?
9. Perhatian akan karyawan: Apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan?

Menurut Udaya,dkk ( 2013 : 23 ) Visi perusahaan adalah keterangan tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi/perusahaan yang menyangkut tujuan yang diarahkan untuk jangka waktu yang panjang. Adapun misi merupakan jawaban atas pertanyaan mengapa perusahaan/organisasi itu eksis. Ia merupakan keterangan bagaimana visi itu akan dicapai.

Sementara menurut Sondang ( 2007 : 43 ), yang dimaksud dengan misi ialah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi yang lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis.

## **2.5 Lingkungan Bisnis**

Lingkungan sebuah bisnis mempengaruhi sistem bisnis. Oleh karena itu, lingkungan bisnis dapat didefinisikan sebagai semua kondisi dan kekuatan yang ada didalam maupun diluar setiap unit bisnis yang akan mempengaruhi arah kebijakn dari suatu perusahaan dalam mengelola aktivitas bisnisnya. faktor-faktor tersebut meliputi eksternal dan internal sebuah perusahaan.

### ***2.5.1 Lingkungan eksternal***

Lingkungan eksternal mengacu pada lingkungan yang memiliki pengaruh tidak langsung pada bisnis. Faktor-faktor yang tidak terkendali oleh bisnis. Menurut Sutarno (2012 : 10), ada dua jenis lingkungan eksternal, yaitu lingkungan mikro dan makro.

#### **a) Lingkungan mikro**

lingkungan mikro dikenal sebagai lingkungan tugas dan lingkungan operasi karena kekuatan lingkungna mikro berdampak langsung pada operasi perusahaan. Lingkungan mikro terdiri dari para pelaku bisnis di lingkungan terdekat perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan termasuk pemasok, perantara pemasaran, pesaing, pelanggan dan masyarakat. Faktor lingkungan mikro yang lebih erat hubungannya dengan perusahaan dibanding faktor lingkungan makro. Kekuatan lingkungna mikro tidak selalu mempengaruhi semua industri atau perusahaan tertentu dengan cara yang sama. Beberapa faktor mikro mungkin khusus untuk sebuah perusahaan. Bila perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri memiliki unsur-unsur mikro

yang sama, keberhasilan relatif dari perusahaan tergantung pada efektivitas relatif mereka dalam berurusan dengan unsur-unsur.

- Faktor pemasok

Sebuah kekuatan penting dalam lingkungan mikro perusahaan adalah pemasok, yaitu mereka yang memasok input seperti bahan baku dan komponen untuk perusahaan. Pentingnya sumber terpercaya/sumber pasokan untuk kelancaran fungsi dari sebuah bisnis.

- Faktor pelanggan

Tugas utama dari bisnis adalah menciptakan dan mempertahankan pelanggan untuk itu pemilihan segmen pelanggan harus dibuat dengan mempertimbangkan sejumlah faktor termasuk profitabilitas relatif, tergantung kemampuan, stabilitas pemimpin, prospek pertumbuhan dari tingkat kompetisi. Pesaing tidak hanya mencakup perusahaan lain yang memproduksi produk yang sama tetapi juga perusahaan yang bersaing untuk pendapatan konsumen kompetisi disini diantara produk ini dapat dikatakan sebagai persaingan keinginan sebagai tugas utama di sini adalah untuk memenuhi keinginan para pelanggan.

- Faktor perantara pemasaran

Para perantara meliputi perantara seperti agen dan pedagang yang membantu perusahaan mencari pelanggan atau penjualan dekat dengan mereka. Para perantara pemasaran adalah link penting antara perusahaan dan konsumen akhir.

- Faktor pemodal

Pemodal juga sangat berperan penting dari lingkungan eksternal yang dengan kemampuan pembiayaan perusahaan kebijakan dan strategi, sikap terhadap risiko, kemampuan untuk memberikan bantuan keuangan dan lain sebagainya.

- Faktor publik atau masyarakat

Publik dapat dikatakan sebagai kelompok yang memiliki kepentingan aktual atau potensial dalam atau pada kemampuan organisasi untuk mencapai bunganya. Publik termasuk media dan warganegara.

Pertumbuhan konsumsi masyarakat penting bagi perkembangan suatu bisnis.

a) Lingkungan makro

lingkungan makro juga dikenal sebagai lingkungan umum dan lingkungan jauh. Faktor makro umumnya lebih terkendali daripada faktor lingkungan mikro. Ketika faktor-faktor makro menjadi tidak terkendali, keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan.

Menurut Sutarno (2012), ada lima faktor lingkungan makro sebagai berikut

:

- Faktor sistem ekonomi

Lingkungan ekonomi mengacu pada agregat dari sifat ekonomi dari siklus negara, bisnis, infrastruktur sosial ekonomi dan lain sebagainya.

- Faktor sosial

Dimensi sosial atau lingkungan suatu bangsa menentukan sistem nilai dari masyarakat yang pada gilirannya mempengaruhi fungsi bisnis.

Faktor-faktor sosiologis seperti struktur biaya, adat dan konvensi, mobilitas tenaga kerja dan lain sebagainya telah berdampak pada bisnis.

Faktor-faktor ini menentukan budaya kerja dan mobilitas tenaga kerja.

- Faktor politik

Lingkungan politik suatu negara dipengaruhi oleh organisasi politik seperti filsafat partai politik, ideologi pemerintah atau partai berkuasa,

sifat dan tingkat pengaruh birokrasi kelompok utama dan lain

sebagainya.

- Faktor hukum

Lingkungan hukum meliputi fleksibilitas dan adaptasi dari hukum dan aturan hukum lainnya yang mengatur bisnis. Ia mungkin termasuk

putusan-putusan yang tepat dan keputusan pengadilan.

- Faktor teknologi

Bisnis disuatu negara sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi.

Teknologi yang diadopsi oleh industri menentukan jenis dan kualitas barang dan jasa yang akan diproduksi dan jenis dan kualitas tanaman

dan peralatan yang akan digunakan. Lingkungan teknologi

mempengaruhi bisnis dalam hal investasi dalam teknolog, aplikasi yang

konsisten dari teknologi dan efek teknologi pada pasar.

### ***2.5.2 Lingkungan internal***

Lingkungan internal adalah lingkungan yang memiliki dampak langsung terhadap perusahaan atau bisnis. Berikut ada beberapa faktor internal yang umumnya dikendalikan karena perusahaan memiliki kontrol atas faktor ini. Hal ini dapat mengubah atau memodifikasi faktor-faktor seperti personil, fasilitas fisik, dan sarana organisasi dan fungsional, seperti pemasaran, sesuai dengan lingkungan. Menurut Sutarno (2012 : 12), Faktor internal penting yang memiliki pengaruh pada strategi dan keputusan lain dari organisasi internal diantaranya dibahas di bawah ini.

#### **a) Sistem nilai bisnis**

Sistem nilai pendiri dan orang-orang yang berkedudukan penting dalam bisnis memiliki pengaruh penting pada pilihan bisnis, misi dan tujuan, kebijakan bisnis organisasi dan praktek.

#### **b) Misi, visi dan tujuan bisnis**

Visi berarti kemampuan untuk berpikir tentang masa depan dengan imajinasi dan kebijaksanaan. Karena itu visi merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun misi adalah media, bagaimana tujuan akan dicapai.

#### **c) Struktur dan sistem manajemen bisnis**

Struktur organisasi mempengaruhi keputusan bisnis. Dalam struktur organisasi seperti komposisi dewan direksi, mempengaruhi keputusan bisnis karena mereka adalah faktor internal. Struktur dan tipe organisasi memungkinkan dapat menunda atau mempercepat pengambilan keputusan

dalam organisasi bisnis. Hubungan antar tingkat dalam organisasi bisnis seperti atasan dan bawahan juga mempengaruhi bisnis. Koordinasi bersama antar setiap lapisan struktur menjadi kekuatan yang penting dalam bisnis.

d) Sumber daya manusia

Sumber daya manusia adalah faktor penting untuk setiap organisasi karena berkontribusi dalam membentuk kekuatan atau sebaliknya melemahkan setiap organisasi. Sumber daya manusia di setiap organisasi harus memiliki karakteristik seperti kemampuan, kualitas, moral tinggi, komitmen terhadap sikap, pekerjaan, dan sebagainya. Keterlibatan dan inisiatif personalia dalam setiap tingkat organisasi dapat bervariasi satu sama lainnya.

e) Citra perusahaan

Citra perusahaan di pasar luar memiliki dampak pada lingkungan internal perusahaan. Ini membantu dalam meningkatkan keuangan, membuat usaha patungan, aliansi lainnya, ekspansi, dan akuisisi, memasuki kontrak jual beli, meluncurkan produk baru, dan lain-lain.

Menurut Sutarno (2012 : 13), ada beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi yang memiliki kontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan bisnis adalah sebagai berikut :

- Aset fisik dan fasilitas

Fasilitas seperti kapasitas produksi dan teknologi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi daya saing perusahaan. Tenaga kerja yang kompeten merupakan aset penting yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

- Penelitian dan pengembangan

Meskipun departemen R&D pada dasarnya dilakukan oleh lingkungan eksternal tetapi memiliki dampak langsung pada organisasi. R&D dapat menentukan kemajuan terutama aspek kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan bersaing.

- Sumber pemasaran

Sumber pemasaran, seperti organisasi pemasaran, kualitas orang-orang pemasaran, ekuitas merek dan jaringan distribusi memiliki pengaruh langsung terhadap efisiensi pemasaran perusahaan.

- Faktor keuangan

Faktor-faktor seperti kebijakan keuangan, posisi keuangan dan struktur modal juga lingkungan internal penting yang mempengaruhi strategi, keputusan dan kinerja bisnis.

## **2.6 Analisis Lingkungan Bisnis**

Analisis lingkungan, mencakup lingkungan internal dan eksternal, adalah aktivitas yang berjalan terus dan mendalam yang berperan untuk menyediakan dasar-dasar bagi manajemen untuk menyatakan misi dan mengkonfirmasi misi yang dinyatakan sebelumnya disamping itu dapat pula membantu manajemen untuk menentukan mengenai apa yang seharusnya dilaksanakan. Dari segi sifat perubahannya menurut Supriyono (2000 : 143), lingkungan dapat digolongkan menjadi dua, diantaranya, lingkungan yang dinamis dan cepat berubah dan lingkungan yang stabil.

Suatu perusahaan biasanya menganalisis lingkungan dengan menggunakan konsep strategi. Konsep strategi adalah proses analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menganalisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, and threats*) untuk menentukan kompetensi-kompetensi yang cocok dengan peluang-peluang dalam rangka menentukan strategi pasar perusahaan.

### ***2.6.1 Analisis internal***

Menurut Jusuf Udaya, Luky Yunnia, dan Devi Angrahini (2013 : 12), perusahaan harus melakukan analisis internal karena perusahaan harus meninjau peluang dan kelemahan organisasi/perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, khususnya menyangkut sumber daya keuangan, fisik, dan manusia. Kemudian, analisis harus dilakukan, yang menyangkut peluang-peluang serta ancaman-ancaman yang dihadapi perusahaan (*SWOT Analysis*) begitu pula analisis harus dilakukan terhadap manajemen serta struktur organisasi.

Menurut David (2012 : 178) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi 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.

### ***2.6.2 Analisis eksternal***

Menurut Jusuf Udaya, Luky Yunnia, dan Devi Angrahini (2013 : 12), analisis eksternal menyangkut analisis kondisi-kondisi yang terdapat dilingkungan eksternal yang dihadapi sebuah organisasi atau perusahaan. Analisis eksternal menganalisis situasi jarak jauh, situasi industri dan lingkungan beroperasi perusahaan.

Lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Jauch and Glueck, 2003 : 52). Menurut David (2012 : 120) Kekuatan eksternal 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, diregulator, 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, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, yang menghasilkan penciptaan produk baru dan produk yang lebih baik perubahan posisi 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 industri
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 pada gambar dibawah ini.



Sumber : David 2006

**Gambar 2. Model Lima Kekuatan Pesaing**

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 sepeda 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 menaikkan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan pelanggannya. Dengan demikian, perusahaan pemasok memiliki kekuasaan yang besar apabila pemasok mendominasi 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, dan kualitas yang baik.

#### ***2.6.3 Matriks EFE (external factor evaluation) dan IFE (internal factor evaluation)***

Menurut David (2012 : 158), 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, pemerintah, 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.

Sedangkan 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. `

#### ***2.6.4 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:). Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) Menurut David (2012: 327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness-Threats*).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar terkadang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan

semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

Faktor Internal	Kekuatan (Strengths-S)	Kelemahan (Weaknesses-W)
Faktor Eksternal	1. 2. (tuliskan kekuatan) 3.	1. 2. (tuliskan kelemahan) 3.
Peluang (opportunities-O)	Strategi SO	Strategi WO
1. 2. (tuliskan kelemahan) 3.	Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang	Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (threats-T)	Strategi ST	Strategi WT
1. 2. (tuliskan ancaman) 3.	Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber : David 2006

### Gambar 3. Matriks SWOT

#### 2.7 Matriks QSPM (*Qualitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan (David, 2012: 350).

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang di dasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik

relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan krisis eksternal dan internal. Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Alat ini juga mengharuskan perencana strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait ke dalam proses keputusan.

## **2.8 Tingkat-tingkat Strategi**

Menurut Sondang ( 2007 : 21 ), berbagai organisasi bisnis dapat dikategorikan pada dua kategori utama, yaitu organisasi bisnis yang terlibat dalam satu bidang usaha dan organisasi bisnis yang terlibat dalam beberapa bidang usaha. Organisasi yang hanya terlibat pada satu bidang bisnis, strateginya hanya dua tingkat, yaitu :

- a) strategi pada tingkat korporasi,
- b) strategi yang sifatnya fungsional.

Strategi pada tingkat korporasi merupakan tanggung jawab sekelompok orang yang menduduki posisi manajerial puncak, sedangkan perumusan dan penentuan strategi fungsional diserahkan kepada para manajer yang bertanggung jawab atas satu fungsi tertentu seperti produksi, keuangan , SDM, pemasaran, dan akunting.

Sedangkan organisasi bisnis yang terlibat dalam berbagai bidang usaha. Korporasi dikenal dengan banyak nama seperti “Group”, atau “konglomerat”, “Holding Company”, atau nama lain yang sejenis. Pada korporasi yang “multi bisnis” terdapat tiga tingkat strategi, yaitu :

a. Strategi tingkat korporasi

Strategi pada tingkat korporasi dirumuskan dan ditetapkan oleh kelompok orang yang menduduki manajemen puncak. Strategi yang dirumuskan mencakup semua kegiatan organisasi, termasuk beraneka bidang bersifat bisnis yang ditangani dan semua kegiatan yang bersifat fungsional. Bahkan termasuk strategi interaksi dengan lingkungan eksternal.

b. Strategi tingkat bidang satuan bisnis

strategi tingkat bidang satuan bisnis dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas dan tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Salah satu prinsip mendasar manajer bidang bisnis bahwa strategi yang dirumuskan dan ditetapkan harus berdasarkan strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.

c. Strategi tingkat fungsional

strategi tingkat fungsional bersifat inkremental karena para penanggung jawabnya “hanya” bertanggung jawab untuk merumuskan dan menentukan strategi yang menyangkut bidang fungsional tertentu dari suatu bidang bisnis. Akan tetapi prinsip yang digunakan oleh manajer tingkat bidang bisnis harus digunakan juga oleh manajer fungsional, yaitu strategi fungsional merupakan penjabaran lebih lanjut dari strategi bidang bisnis.

## **2.9 Pilihan-Pilihan Strategi (*strategy analysis*)**

Menurut Jusuf Udaya, Luky Yunnia, dan Devi Angrahini (2013 : 12), setelah dilakukannya analisis eksternal dan internal maka langkah selanjutnya adalah

memilih strategi untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut para ahli strategi dibagi menjadi berbagai tingkatan seperti strategi konglemerat, tingkat bisnis, dan tingkat fungsional. Selain pilihan-pilihan strategi generik tersebut juga akan diuraikan beberapa strategi lainnya, seperti strategi jangka panjang dan jangka pendek. Dalam hal ini akan dibahas mengenai taktik, kebijakan-kebijakan (*policies*), serta prosedur-prosedur.

- Strategi implementasi

Setelah diselesaikannya pemilihan strategi maka tahap selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi tersebut. Implementasi dapat menyangkut mengubah desain produk yang dibuat dan dijual, mengubah manajemen organisasi, memosisikan produk dipasar, melakukan kerjasama jangka panjang dengan mitra lain, melakukan akuisi dan merger, dan lain-lain. Untuk semua kegiatan tersebut perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian dalam struktur organisasi, misalnya melakukan perampingan yang diperlukan.

- Alur umpan balik (*feedback*)

Setelah pengimplementasian strategi maka harus diadakan evaluasi atas hasil pelaksanaan strategi-strategi tersebut untuk mengetahui apakah strategi tersebut mencapai tujuan atau terjadi kesalahan dalam penerapannya. Semua isu menjadi bahan pelaporan kepada pimpinan tertinggi organisasi atau perusahaan. Memasukkan hasil evaluasi tersebut disebut alur balik (*feedback*). Dengan demikian, pimpinan dapat memutuskan apakah harus melakukan perubahan dalam strategi yang ada untuk melanjutkan strategi-strategi yang sudah diterapkan. Sedangkan

menurut Supriyono (2000 : 171), ada dua strategi yang akan memicu keunggulan bersaing, yaitu :

- Strategi biaya rendah

Strategi biaya rendah adalah strategi yang fokus utamanya untuk mencapai biaya rendah yang relatif terhadap para pesaingnya.

Kepemimpinan biaya dapat dicapai misalnya melalui : ekonomi skala dalam produksi, pengaruh kurva pengalaman pengendalian biaya secara ketat, dan minimumisasi. Beberapa contoh perusahaan yang pernah menggunakan strategi ini diantaranya, *Texas Instrument* dalam barang-barang elektronik dan Hyundai dalam mobil *Commodore* dalam bisnis mesin, dan perusahaan lainnya.

- Strategi diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah strategi yang fokus utamanya untuk mendiferensiasi produk yang ditawarkan oleh unit bisnis, menciptakan sesuatu yang menurut para konsumennya sebagai produk yang unik.

Pendekatan diferensiasi produk digunakan pada beberapa perusahaan, seperti, Coca-Cola dan Pepsi Cola dalam minuman ringan Mercedes dalam mobil, Rolex dalam arloji tangan, dan perusahaan lainnya.

## 2.10 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Daftar tabulasi penelitian terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Wakhyudin dan Sasli Rais (2009)	Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia	meneliti Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis	Analisis SWOT	menyimpulkan bahwa metode dengan menggunakan analisis SWOT ini

		SWOT		ada kelemahan utamanya terkait strategi dan rekomendasi yang dihasilkan apalagi apabila analisis ini dilakukan secara subyektif sehingga boleh jadi hasil analisis penulis akan berbeda dengan 41 orang lain pada saat yang sama
Arifah (2009)	analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah cabang Surabaya	mengamati kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syariah cabang Surabaya	Analisis SWOT	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.
Mayasari (2010)	Strategi Bersaing Usaha Sate Bebek H. Syafe'i Cibeber, Kota Cilegon, Provinsi Banten.	Menganalisis lingkungan eksternal dan internal usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber, Menganalisis posisi bersaing usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber, serta Merumuskan alternatif strategi dan merekomendasikan prioritas strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan pada usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber.	Metode Penelitian Kualitatif dengan alat analisis SWOT, Matriks EFE, IFE, IE, CPM, QSPM	Hasil matriks IE menempatkan pada sel II yaitu tumbuh dan membangun. Adapun urutan prioritas strategi berdasarkan hasil QSPM adalah : (1) Memperbaiki upaya pemasaran, (2) Memperbaiki perencanaan dan keuangan, (3) Meningkatkan kualitas produk, (4) Pengembangan pasar, (5) Menambah fasilitas produksi dan karyawan, (6) Konversi bahan bakar, dan (7)

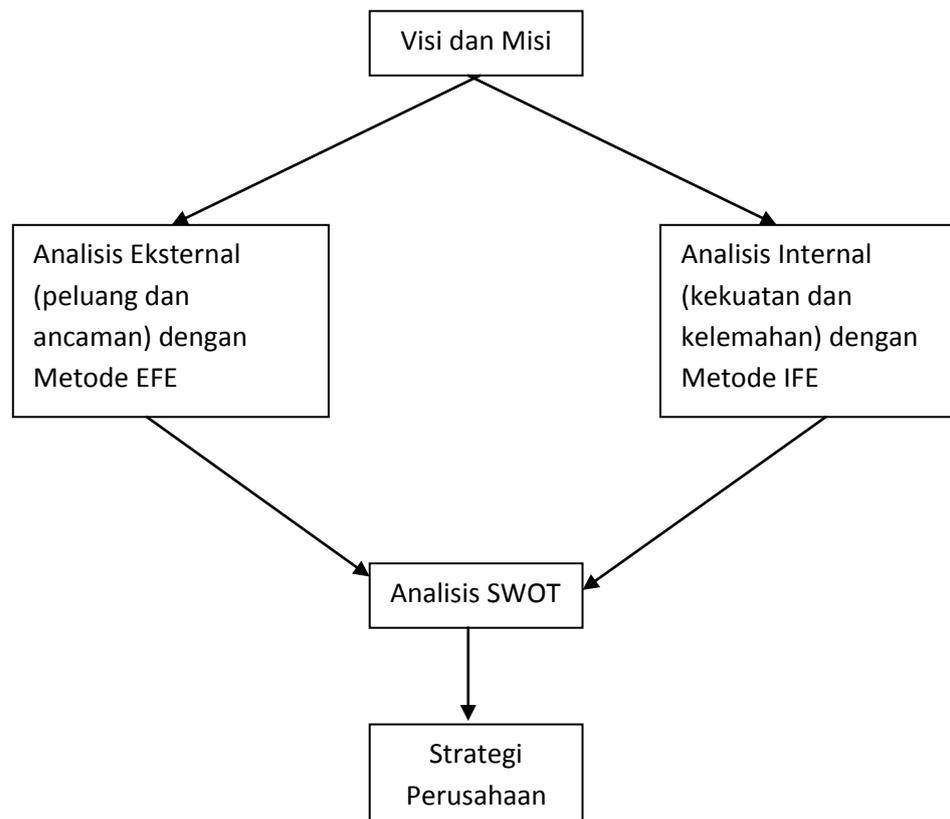
				Meningkatkan kualitas hubungan kerja antara pengelola dan karyawan usaha.
Shojaei, Taheri, dan Mighani (2010)	Strategic Planning for a food Industry Equipment manufacturing factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT models	Analisis SWOT dengan QSPM dan MAUT model, untuk menilai poin kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.	Penelitian Kualitatif, dengan analisis SWOT, QSPM, dan MAUT model	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan ditempatkan di wilayah strategi agresif, lalu hasil QSPM yaitu strategi peningkatan pangsa pasar Internasional memperoleh nilai tertinggi
Saghaei (2012)	Strategic Planning for a Lubricant Manufacturing Company	Untuk menerapkan strategi untuk jangka panjang dengan menggunakan sumberdaya internal perusahaan dan mengambil peluang dan mengatasi ancaman	Penelitian Kualitatif dengan analisis SWOT dan QSPM	Hasil dari QSPM dalam penelitian ini bahwa prioritas utama perusahaan adalah pengembangan pasar, berpartisipasi dalam pameran, dan bekerja sama dengan departemen lingkungan serta memperkenalkan produksi di pasar domestik untuk mengembangkannya
Candra (2015)	Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang ( studi kasus restoran Begadang II Bandar Lampung )	Mengetahui faktor internal, eksternal, dan mencari alternatif strategi terbaik	Penelitian Kualitatif dengan analisis SWOT dan QSPM	Mengetahui kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman yang ada. Mendapatkan alternatif strategi yang baru

Sumber: Wakhyudin dan Sasli Rais (2009), Arifah (2009), Shojaei, Taheri, dan Mighani pada (2010), Saghaei (2012), Mayasari (2010), Purba (2010). Candra (2015)

## 2.11 kerangka Pikir

Membuka gerai baru di jalan Z.A.Pagar Alam Labuhan Ratu diantara pesaing yang sudah lebih dahulu ada tentunya menjadikan manajemen McDonald Labuhan Ratu menentukan strategi yang sedikit berbeda dengan cabang yang

ada di Central Plaza. Selain nama besar McDonald yang sudah memiliki konsumen setianya strategi bisnis dalam mengoprasionalkan perusahaan yang baik tetap harus diperlukan untuk dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan. Untuk memperjeas pelaksanaan penelitian dan juga mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu konsep kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :



Sumber : David, Fred R. 2009 Manajemen Strategi

**Gambar 4. Kerangka Pemikiran**

### **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 difokuskan dengan menggunakan metode kualitatif- deskriptif. Untuk memiliki pengertian berkaitan dengan penelitian terperinci tentang seseorang atau suatu unit bisnis dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Sugiyono ( 2009 : 36 ) Format desain penelitian kualitatif terdiri dari tiga model, yaitu format deskriptif, format verifikasi, dan format grounded research. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian dengan metode pendekatan studi kasus (*case study*). Penelitian ini mengkhususkan diri secara intensif pada satu objek tertentu sebagai suatu kasus. Penelitian dengan menggunakan studi kasus akan kurang kedalamannya bilamana hanya difokuskan pada fase tertentu saja atau salah satu aspek tertentu sebelum memperoleh gambaran umum tentang kasus tersebut.

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.

### **3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut 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. Adapun jenis-jenis observasi tersebut diantaranya yaitu observasi terstruktur, observasi tak terstruktur, observasi partisipan, dan observasi non partisipan. Dengan studi kasus dan obyek perusahaan yang diteliti maka peneliti berkeputusan untuk memilih memilih observasi partisipan. Observasi ini menggunakan teknik pengamatan dimana peneliti ikut ambil bagian dalam kegiatan yang dilakukan oleh obyek yang diselidiki. Observasi ini dilakukan dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap obyek penelitian, yaitu dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan di McDonald's Labuhan Ratu, 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*). Dikarenakan restoran cepat saji McDonald's tidak bisa menerima kuisisioner sesuai dengan ketetapan perusahaan maka 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.

### 1. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang digunakan peneliti disini berupa foto, gambar, serta data-data mengenai McDonald di Labuhan Ratu. Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan diperkuat dan dapat dipercaya apabila didukung hasil dokumentasi.

### **3.3 Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dimana pengambilan sampel berdasarkan penilaian (*judgment*) peneliti mengenai siapa yang pantas dan memenuhi persyaratan untuk dijadikan sampel.

Penelitian ini menggunakan 6 sampel yang terdiri dari 1 orang yang berkepentingan dan mengerti tentang McDonald's Labuhan Ratu kemudian 5 sampel lainnya didapat dari konsumen setia McDonald's yang dipilih berdasarkan tingkat keseringan berkunjung ke McDonald's dibanding dengan merek dangang lain dengan produk sejenis, kemudian konsumen KFC dan A&W sebagai rival McDonald's di Labuhan Ratu dengan ketentuan yang sama dengan konsumen McDonald's.

### **3.4 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 penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung.
- b) 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.

### **3.5 Metode Pengolahan dan Teknik Analisis Data**

Metode pengolahan dan Teknik analisis data terdiri dari analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi-formulasi strategi. Analisis deskriptif bertujuan untuk mendefinisikan gambaran umum serta karakteristik

perusahaan. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM. (David, 2012: 324)

### **3.5.1 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 vertikal kurang penting daripada indikator horizontal
2. jika indikator vertikal sama penting dibandingkan indikator horizontal
3. jika indikator vertikal lebih penting dibanding indikator horizontal

**Tabel 3.1 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 :

$$B_i = \frac{X_i}{\sum X_i n_i}$$

dimana :  $B_i$  = bobot variabel ke-i

$X_i$  = jumlah variable ke-i

$i = 1,2,3,\dots,n$

$n$  = 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

Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan 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 3.2 dan 3.3.

**Tabel 3.2 Analisis Matrik IFE**

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			
-			
-			
Kelemahan :			
-			
-			
<b>Total</b>			

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 3.3 Analisis Matrik EFE**

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang :			
-			
-			
Ancaman :			
-			
-			
<b>Total</b>			

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.

### 3.5.2 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.

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

Sumber : David (2012: 344)

#### **Gambar 5 Matrik Internal Eksternal (IE)**

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 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 horizontal).

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).

### **3.5.3 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 eksternal 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 sistematis 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.

Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST. Alternatif strategi matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 7. Langkah-langkah menyusun matrik SWOT adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan
2. Menuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan
3. Menuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan
4. Menuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

**Tabel 3.4 Matrik SWOT**

Internal Eksternal	STRENGTH-S Daftarkan 5-10 faktor kekuatan	WEAKNESS-W Daftarkan 5-10 faktor kelemahan
OPPORTUNITIES-O Daftarkan 5-10 faktor peluang	STRATEGI S-O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
THREATS-T Daftarkan 5-10 faktor ancaman	STRATEGI S-T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI W-T Meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David (2012: 327)

Hasil dari matrik SWOT ini sendiri diharapkan dapat memberikan beberapa alternatif strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh pihak manajemen perusahaan agar tujuan awal dari organisasi tercapai dan kegiatan pemasaran perusahaan dapat memberikan hasil yang maksimal.

### 3.6 Analisis Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Setelah mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik dan paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal.

Penggunaan QSPM dapat dilihat pada Tabel 8. Ada enam langkah yang harus diikuti untuk membuat matrik QSPM yaitu:

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matrik SWOT.
2. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matrik IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.

4. Menetapkan nilai daya tarik (Attractiveness Scores - AS) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Bila tidak ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberikan nilai (AS).
5. Menghitung total nilai daya tarik (Total Attractiveness Scores – TAS), kemudian mengalikan bobot dengan nilai daya tarik (AS).
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik (STAS). Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik.

**Tabel 3.5 Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)**

Faktor-Faktor Sukses Strategi	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan -							
Kelemahan -							
Peluang -							
Ancaman -							
<b>Total</b>							

Sumber : David, (2006: 353)

Keterangan : AS= Attractiveness Scores (Nilai Daya Tarik) TAS = Total Attractiveness Scores (Total Nilai Daya Tarik)

### 3.7 Kredibilitas Penelitian

Setiap penelitian harus memiliki kredibilitas sehingga sebuah penelitian 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 kredibilitas 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 check

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. SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

### 5.1 Simpulan

Hasil penelitian mengenai strategi bisnis Mcdonald's Labuhan Ratu dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

A. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan, faktor strategis internal yang menjadi kekuatan McDonald's Labuhan Ratu adalah:

1. Fasilitas pendukung (wifi, mushalla, lahan parkir, *drive true*)
2. Pelayanan ramah
3. Loyalitas karyawan
4. Pelatihan semua keahlian bagi *crew*
5. Pembagian tugas yang jelas
6. Pemberian reward
7. Modal dan sumber keuangan terjamin
8. Sistem keuangan terintegrasi dengan komputer
9. Adanya *crew* khusus promosi
10. Menu yang bervariasi
11. Kecepatan pelayanan
12. *Delivery order*
13. Mutu dan kualitas terjamin

14. Operasi selama 24 jam

15. *Drive true*

Faktor strategis internal yang menjadi kelemahan McDonald's Labuhan Ratu adalah:

1. Parkiran kurang luas
2. Tata letak mushalla kurang tepat
3. Mayaoritas *crew* pegawai kontrak
4. Harga lebih mahal
5. Limbah berbau busuk
6. Bahan baku sebagian besar impor

B. Hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan, faktor-faktor yang menjadi peluang bagi McDonald's Labuhan Ratu adalah:

1. Dukungan pemerintah
2. Pertumbuhan ekonomi meningkat
3. Gaya hidup masyarakat modern yang konsumtif
4. Pengetahuan konsumen tentang produk McDonald's Labuhan Ratu
5. Pertumbuhan penduduk kota Bandar Lampung
6. Berkembangnya teknologi informasi sebagai alat promosi
7. Bahan baku dikendalikan oleh satu komando
8. Bahan baku Sesuai kebutuhan
9. Loyalitas konsumen

Faktor-faktor yang menjadi ancaman bagi McDonald's Labuhan Ratu adalah:

1. Pergerakan harga BBM
2. Laju inflasi
3. Penurunan kurs rupiah
4. Kesadaran kesehatan
5. Tingginya persaingan
6. Tingginya tawar-menawar
7. Perusahaan pesaing Bebas keluar masuk pasar
8. Berkembang pasar produk pengganti (substitusi)

C. Hasil perhitungan untuk matriks IFE yaitu 3.03 dan perhitungan matriks EFE yaitu 2.59, jika dipetakan 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 pasar, pengembangan produk) dan strategi integratif (integrasi kedepan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal). Hasil dari pemetaan dan perhitungan matriks IE dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan teori david mengenai keberadaan McDonald's Labuhan Ratu berada pada kolom ke IV dengan menggunakan teori intensif dan integratif dimana penetrasi pasar dan pengembangan produk menjadi poin strategi yang di prioritaskan untuk McDonald's gerai Labuhan Ratu.

D. Hasil analisis SWOT dihasilkan 8 buah strategi dimana prioritas pelaksanaan strategi tersebut diurutkan dengan menggunakan QSPM. Alternatif-alternatif strategi bagi McDonald's Labuhan Ratu adalah:

1. memaksimalkan sarana penunjang dan sumberdaya manusia untuk mempertahankan konsumen lama dan menjaring konsumen yang baru.
2. menjaga loyalitas dengan *stake holder*.
3. Memaksimalkan penggunaan media informasi internet dan sosial media untuk mempromosikan menu-menu baru.
4. Membenahi penempatan mushalla dan memperbaiki instalasi limbah.
5. Menurunkan tingkat impor pada bahan baku untuk meminimalisir biaya produksi.
6. Memberikan informasi sebaik mungkin kepada konsumen.
7. Memperbaiki instalasi limbah.
8. Menjaga loyalitas karyawan dengan terus memberikan reward dan mengangkat menjadi karyawan tetap.

## **5.2 Saran**

1. McDonald's Labuhan Ratu seharusnya benar-benar memaksimalkan fasilitas yang ada agar fasilitas tambahan yang disajikan menjadi kekuatan tersendiri bagi McDonald's Labuhan Ratu, karena fasilitas seperti internet (WIFI) dan mushalla masih belum maksimal.
2. Keberadaan *crew star* harus lebih ditingkatkan lagi fungsinya agar dapat mempromosikan McDonald's Labuhan Ratu lebih baik lagi serta tidak hanya sebagai pekerja bidang pemasaran namun tanggung jawab promosi juga dapat memperkuat citra McDonald's terlebih menghadapi isu-isu kesehatan.
3. McDonald's Labuhan Ratu harus selalu berusaha untuk memperhatikan kualitas produknya sesuai standard yang telah ditentukan untuk memberikan

kepuasan kepada konsumen dan mempertahankan konsumen yang ada serta menarik konsumen baru sebanyak-banyaknya.

4. Tim manajemen sebaiknya melakukan evaluasi kritik dan saran yang berasal dari konsumen dan evaluasi internal lebih sering lagi.
5. Penanganan limbah sangat mengganggu, untuk itu penempatan mushalla dan instalasi limbah harus diperbaiki.
6. McDonald's Labuhan Ratu diharapkan dapat meningkatkan status karyawan kontrak menjadi karyawan tetap atau setidaknya memberikan reward yang lebih sering dan lebih merata kepada karyawan.
7. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan penelitian mengenai strategi bisnis ini dapat membantu untuk mengetahui apakah strategi yang disarankan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.
8. Penggunaan bahan baku impor harus mulai dikurangi untuk mengurangi tingkat ketergantungan akan bahan baku impor. Sebaiknya manajemen sudah mulai memberdayakan *stake holder* dalam negeri untuk membangun jaringan bahan baku yang lebih bisa menguntungkan banyak pihak, disamping juga menurunkan resiko pengaruh pergerakan perekonomian dunia yang dapat berpengaruh terhadap harga bahan baku yang diperoleh.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam (*in depth interview*). Penelitian kualitatif deskriptif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan peneliti terhadap narasumber, kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka. Keterbatasan pada penelitian ini

meliputi subyektifitas yang ada pada keterbatasan pemahaman responden terhadap objek penelitian yang diberikan. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agam, Chandra. 2015. Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang. Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Skripsi. Universitas Lampung.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta. Rineka Cipta.
- [BPS] Badan Pusat Statistik, 2016. Laju Inflasi Kota Bandar Lampung, Lampung.
- [BPS] Badan Pusat Statistik, 2016. Pertumbuhan Penduduk Kota Bandar Lampung, Lampung.
- [BPS] Badan Pusat Statistik, 2015. Lampung, Rata-Rata Pengeluaran Perkapita Lampung.
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)* Jakarta. Salemba Empat.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)* Jakarta. Salemba Empat
- Kasmiruddin. 2012. “Analisis strategi bersaing bisnis eceran besar atau modern (kasuspersainganbisnisritel di pekanbaru)”.Jurnal AplikasiBisnisVolume 3, No. 1.Kotler, Philip. dan Keller, Kevin Lane. 2010. Manajemen Pemasaran, Jilid 1, Edisi Ketiga Belas. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Mayasari. 2010. “Strategi Bersaing Usaha Sate Bebek H. Syafe’i Cibeber”, Kota Cilegon, Provinsi Banten. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.
- 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, F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.

Saghaei, Maryam. 2012. "Strategic Planning For A Lubricant Manufacturing Company". *Journal of Business and Management Research*.

Shojaei Mohammad Reza, Taheri Nima Saeb, Mighani Mohammad Amin. 2010. "Strategic Planning for a Food Industry Equipment Manufacturing Factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT Models".

Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Strategik*. Jakarta. Bumi Aksara.

Sutarno. 2012. *Serba –Serbi Manajemen Bisnis*. Yogyakarta. Graha Ilmu.

Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta.

Udaya, Jusuf dkk. 2013. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta. Graha ilmu.

Saibumi, 2015 gerai baru McDonald's Labuhan Ratu, [www.saibumi.com/artikel-64440-resmi-hari-ini-dibuka-gerai-McDonald's-Labuhan-Ratu-Bandar-Lampung-diserbu-pengunjung.html](http://www.saibumi.com/artikel-64440-resmi-hari-ini-dibuka-gerai-McDonald's-Labuhan-Ratu-Bandar-Lampung-diserbu-pengunjung.html)

Bank Indonesia, Informasi moneter, kurs, [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

McDonald's, 2016 pilihan menu, [www.McDonald's.co.id](http://www.McDonald's.co.id)

Majalah SWA Edisi : XXVIII 8-12 september 2014

Peraturan kementerian ESDM, [www.esdm.go.id](http://www.esdm.go.id)

Topbrand, 2016 tobrand restoran cepat saji, [www.topbrand-award.com](http://www.topbrand-award.com)