

**ANALISIS STRATEGI BISNIS CV GEMA PERKASA ABADI
DI BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Oleh

MUHAMMAD IQBAL ALZAOHAR



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS CV. GEMA PERKASA ABADI DI BANDAR LAMPUNG

Oleh:

M. IQBAL ALZAOHAR

Arus globalisasi membawa perubahan besar dalam dunia perindustrian di Indonesia, hal ini seiring dengan perkembangan ilmu dan teknologi serta perkembangan daya saing industri yang telah mengalami perubahan zaman. Ketatnya persaingan bisnis memicu perusahaan untuk meningkatkan promosi guna mengenalkan produknya ke konsumen. Salah satu cara promosi yang dilakukan adalah melalui media cetak. CV. Gema Perkasa Abadi merupakan perusahaan yang bergerak dibidang usaha percetakan. CV. Gema Perkasa Abadi adalah perusahaan percetakan yang berada di Kota Bandar Lampung. Masalah yang dihadapi CV. Gema Perkasa Abadi adalah tingginya persaingan perusahaan yang menawarkan jasa serupa dan pendapatan yang cenderung mengalami fluktuatif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal CV. Gema Perkasa Abadi serta mendeskripsikan strategi yang harus dilakukan oleh CV. Gema Perkasa Abadi. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi strategi yaitu, matriks IFE dan EFE, matriks IE, dan matriks SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 10 kekuatan dan 5 kelemahan dari faktor internal, dan terdapat 9 kekuatan dan 6 ancaman dari faktor eksternal. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan skor 3,26 dan 2,93. Hasil dari matrik IE yaitu CV. Gema Perkasa Abadi terdapat pada posisi kuadran IV *Growth and Build* (tumbuh dan berkembang) dengan strategi utama yaitu intensif (pengembangan pasar) dan integratif (integrasi kedepan), hal ini sesuai dengan hasil QSPM dari strategi yang harus di lakukan no. 1 & 2 Analisis SWOT menghasilkan 8 strategi dengan prioritas yang diurutkan dengan QSPM: 1)Pengembangan pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan; 2)Menjaga hubungan dengan pemasok/Supplier; 3)Meningkatkan kinerja dari Karyawan; 4)Meningkatkan eksistensi CV. Gema Perkasa Abadi melalui promosi; 5)Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen; 6)Pengendalian yang mengacu pada kontrol biaya; 7)Melakukan evaluasi kinerja dan kemampuan CV. Gema Perkasa Abadi dalam menghadapi persaingan; 8)Membentuk tim khusus yang profesional untuk menangani manajemen pengelolaan CV. Gema Perkasa Abadi.

Kata Kunci : Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, EFE, Matriks IE, Matriks SWOT.

**ANALISIS STRATEGI BISNIS CV GEMA PERKASA ABADI
DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

MUHAMMAD IQBAL ALZAOHAR

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
2018**

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BISNIS CV GEMA
PERKASA ABADI DI BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Muhammad Iqbal Alzaohar**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1341011046

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

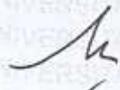
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


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

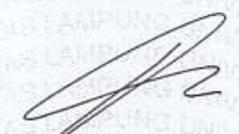
2. Ketua Jurusan Manajemen

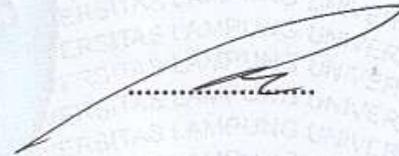

Dr. R. R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

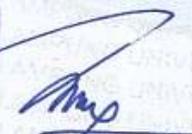
Ketua : **Dr. R. R. Erlina, S.E., M.Si.** 

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

Penguji Utama : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.** 

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis




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

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **16 Maret 2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak merupakan penjiplakan hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi yang berlaku.”

Bandar Lampung, Maret 2018



Muhammad Iqbal Alzaohar

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Penulis dilahirkan di Serang pada tanggal 20 Juni 1995 sebagai anak kedua dari tiga bersaudara pasangan Bapak Ir. H. Adia Nugraha, M. Sc. dan Ibu Dra. Hj. Dewi Fortiana, M. Pd. Penulis memiliki kakak perempuan bernama Mustika Rengganingrum, S. Psi. dan adik laki-laki bernama Muhammad Furqon Anugrah Santana. Penulis telah menempuh pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) Al-Kautsar Bandar Lampung diselesaikan tahun 2001, Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SD Al-Kautsar Bandar Lampung pada tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung lulus pada tahun 2010, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung lulus pada tahun 2013.

Tahun 2013, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis juga telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2016 selama 60 hari di Desa Banjar Agung Ilir, Kecamatan Pugung, Kabupaten Tanggamus.

MOTTO

“Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.” – Al Baqarah: 286

“Yakinlah ada sesuatu yang menantimu selepas banyak kesabaran yang kau jalani, yang akan membuatmu terpana hingga kau lupa betapa pedihnya rasa sakit” – Ali bin Abi Thalib

*“Everything will be okay in the end. If it’s not okay, it’s not the end”
– John Lennon*

“Lebih baik menyesal karena pernah mencoba dari pada menyesal karena tidak mencoba” – Iqbal Johar

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmannirrahim

Segala puji bagi Allah SWT, Rabb alam semesta atas segala nikmat yang telah diberikan. Skripsi ini saya persembahkan kepada keluarga tercinta:

Ayahanda Ir. H. Adia Nugraha, M.Sc.

Ibunda Dra. Hj. Dewi Fortiana, M.Pd.

Teteh Mustika Rengganingrum S.Psi.

Adikku Muhammad Furqon Anugrah Santana

Terima kasih atas dukungan moril maupun materil, curahan cinta dan kasih sayang, motivasi, semangat, doa yang tulus dan tak pernah putus diberikan selama peneliti menyelesaikan skripsi ini.

SANWACANA

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Skripsi dengan judul “*Analisis Strategi Bisnis CV. Gema Perkasa Abadi di Bandar Lampung*” adalah salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu Ilmu Ekonomi di Universitas Lampung.

Proses pembelajaran yang peneliti alami selama ini memberikan kesan dan makna mendalam bahwa ilmu dan pengetahuan yang dimiliki masih sangat terbatas. Bimbingan, motivasi, dan bantuan dari berbagai pihak yang diperoleh peneliti mempermudah proses pembelajaran tersebut. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. 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 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Pembimbing I yang telah memberikan waktunya untuk membimbing, memberikan arahan, dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc., selaku Pembimbing II yang juga telah memotivasi, mengarahkan serta memberi saran bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Penguji Utama atas kesediaan menguji, memberikan saran, kritik, juga ilmu pengetahuan yang telah diberikan.
7. Ibu Yuniarti Fihartini, S.E., M.Si, selaku Pembimbing Akademik selama Penulis menjadi Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
8. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar dan seluruh staf di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
9. Kedua orangtua yang tercinta Ibunda Dra. Hj. Dewi Fortiana M. Pd dan Ayahanda Ir. H. Adia Nugraha, M.Sc., yang tidak pernah berhenti memberikan doa dan dukungan kepada penulis selama masa hidup penulis.
10. Tete Mustika Rengganingrum dan adik Muhammad Furqon Anugrah Santana, terimakasih atas dukungan dan doa yang telah diberikan kepada penulis selama hidup ini.
11. Kepada seluruh keluarga besar yang telah memberikan semangat, serta selalu percaya akan kemampuan yang penulis miliki.
12. Dimas Surya Abdi dan keluarga selaku pemilik CV. Gema Perkasa Abadi yang telah bersedia memberikan ruang pada peneliti untuk melakukan penelitian dan telah bersedia memberikan informasi kepada peneliti.
13. Saudara tidak sedarah Nur Rafiza Putri, Herdy Dwi Prakoso, Reza Arizma, Avalisia Mahacakri, Fawaz (alm), Fahmi Kusnadi, Pasien Dapur Mas Berto dan MMC Fams yang selalu siap sedia, membantu, menghibur, mendampingi peneliti dalam menjalani proses pendewasaan diri dalam kehidupan ini. Semoga kita semua sukses dan bisa selalu menjaga tali silaturahmi ini agar tidak terputus.

14. Sahabat-sahabat yang berada diluar Lampung Arif Rais, Alhady Niar Minandar, Anissya datu, Rossalina, Rizki Novita, Putri Indraloka, Ashil Hernanda dan Rani Cahyani yang selalu berusaha untuk bersilaturahmi serta saling memberikan motivasi dan semangat. Semoga jarak tetap tidak menjadi penghalang untuk saling mendukung satu sama lain.
15. Teman-teman seperjuangan dalam mengerjakan skripsi ini Rifati Hanifa, Shaaliladini, Tirra Ammerinda, Dita Sari, Fariz Amri, dan Nanda Dio atas bantuan dan bimbingannya selama kita mengerjakan skripsi ini. semoga apa yang di dapat selama ini bisa diterapkan dan bermanfaat bagi kehidupan kita.
16. Teman-teman selama masa perkuliahan Ananda, Elsa, Fessy, Ilma, Neneng Riri, Bobby dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas kenangan yang diberikan kepada peneliti selama masa perkuliahan, semoga Allah SWT membalas kebaikan teman teman.
17. Seluruh teman-teman di Manajemen Paralel angkatan 2013 atas bantuan dan dukungan selama masa perkuliahan hingga saat ini. Semoga sukses selalu.
18. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kasih sayang dan perlindungannya kepada kita semua. Akhir kata, peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, semoga skripsi yang sederhana ini bisa bermanfaat.

Bandar Lampung, Maret 2018
Peneliti,

Muhammad Iqbal Alzaohar

DAFTAR ISI

Halaman

COVER	
ABSTRAK	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN RERANGKA PEMIKIRAN	11
A. Landasan Teori	11
1. Pengertian Manajemen	11
2. Fungsi Utama Manajemen	11
3. Pengertian Bisnis	12
4. Fungsi Utama Bisnis	13
5. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi	14
6. SWOT Analysis.....	17
7. Matriks EFE (External Factor Evaluation) dan IFE (Internal Factor Evaluation)	25
8. Matriks IE (Internal-Eksternal)	26
9. Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).....	26
B. Penelitian Terdahulu	27
C. Rerangka Pemikiran	29
III. METODE PENELITIAN	31
A. Desain Penelitian	31
B. Jenis dan Sumber Data	31
1. Jenis Data.....	31
2. Sumber Data	32
C. Metode Pengumpulan Data	32
A. Wawancara	32
B. Observasi	32
C. Dokumentasi	32
D. Alat Analisis Data	33

1. Matrik IFE dan EFE	33
2. Matrik IE	37
3. Matrik SWOT	38
4. Matrik QSPM	40
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	42
1. Sejarah dan perkembangan CV. Gema Perkasa Abadi	42
2. Lokasi CV. Gema Perkasa Abadi	42
3. Visi, Misi, dan Tujuan CV. Gema Perkasa Abadi	43
B. Analisis Lingkungan Internal CV. Gema Perkasa Abadi	44
1. Sumber Daya Manusia	44
2. Pemasaran	44
3. Keuangan	45
4. Produksi dan Operasi	45
C. Analisis Lingkungan Eksternal CV. Gema Perkasa Abadi	46
1. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi)	46
2. Analisis Industri Porter	51
3. Identifikasi Faktor-faktor Strategi Internal dan Eksternal	54
4. Analisis Matriks IE (<i>Internal Eksternal</i>)	58
5. Analisis Matrik SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i>)	59
6. Analisis QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	64
7. Uji Kredibilitas	66
V. KESIMPULAN DAN SARAN	67
1. Simpulan	67
2. Saran	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Jumlah Perusahaan Industri Sedang/besar Menurut KBLI 2 digit, 2010-2013.....	3
1.2 Daftar Kompetitor CV. Gema Perkasa Abadi.....	3
1.3 Tabel Pendapatan CV. Gema Perkasa Abadi.....	7
2.1 Skema Matriks SWOT	19
2.2 Daftar Tabulasi Penelitian Terdahulu	27
3.1 Penilaian Pembobotan.....	34
3.2 Analisis Matrik IFE.....	36
3.3 Analisis Matrik EFE.....	36
3.4 Matrik SWOT	39
3.5 Matrik QSPM.....	41
4.1 Perkembangan Harga BBM Tahun 2013-2016.....	47
4.2 Laju Pertumbuhan Riil PDRB Menurut Lapangan Usaha 2013-2015..	48
4.3 Data Jumlah Penduduk Kota Bandar Lampung 2014-2015.....	49
4.4 Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan CV. Gema Perkasa Abadi	54
4.5 Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman CV. Gema Perkasa Abadi	55
4.6 Matriks IFE CV. Gema Perkasa Abadi	56
4.7 Matriks EFE CV. Gema Perkasa Abadi.....	57
4.8 Matriks SWOT CV. Gema Perkasa Abadi.....	60
4.8 Matriks SWOT CV. Gema Perkasa Abadi (lanjutan)	61
4.9 Hasil Analisis QSPM	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Rerangka Penelitian	29
3.1 Matriks Internal Eksternal.....	37
4.1 Matriks IE CV. Gema Perkasa Abadi	58

DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Pertanyaan Wawancara	L-2
2. Kuisisioner Penelitian	L-4
3. Transkrip Wawancara Manajer	L-8
4. Transkrip Wawancara Narasumber	L-12
5. Hasil Pengisian Kuisisioner Faktor Strategis Internal	L-15
6. Hasil Pengisian Kuisisioner Faktor Strategis Eksternal	L-16
7. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategis Internal	L-17
8. Rata-rata Pembobotan Faktor Strategis Internal	L-20
9. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategis Eksternal	L-21
10. Rata-rata Pembobotan Faktor Strategis Eksternal	L-24
11. Hasil Penilaian Analisis QSPM	L-25

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Arus globalisasi membawa perubahan besar dalam dunia perindustrian di Indonesia, hal ini seiring dengan perkembangan ilmu dan teknologi serta perkembangan daya saing industri yang telah mengalami perubahan zaman. Persaingan industri yang semakin ketat dewasa ini mengakibatkan setiap industri dituntut mampu bersaing dan mampu mengikuti persaingan sehingga mendorong industri tumbuh dan berkembang sekaligus dapat menanggulangi pesaing-pesaing yang ada.

Setiap perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya tidak hanya melihat kemampuan manajemen perusahaannya sendiri, tetapi juga harus melihat kemampuan perusahaan pesaingnya. Analisis yang canggih dan terarah dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan seperti siapa lawan, apa tindakan strategi bersaing, bagaimana cara menghadapi dan mana yang perlu dikembangkan dan bidang mana perlu diperbaiki.

Perusahaan yang semakin berkembang berpengaruh terhadap persaingan tiap perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan berlomba-lomba melakukan pemasaran yang menarik agar dapat memikat minat para

konsumen. Sering dijumpai promosi di media massa sekarang yang saling menyerang secara tidak langsung. Hal ini dapat dijumpai, misalnya pada persaingan desain telekomunikasi pada perusahaan Samsung dan Apple. Sangat ketatnya persaingan itu sehingga kedua perusahaan itu saling berlomba-lomba untuk memproduksi *gadget* hampir bersamaan dan model yang hampir sama juga.

Ketatnya persaingan bisnis memicu perusahaan untuk meningkatkan pemasaran lebih gencar. Periklanan salah satu cara perusahaan mengenalkan produk-produknya ke konsumen. Perusahaan mengkomunikasikan melalui media cetak, media cetak memiliki keunggulan dalam hal biayanya yang relatif lebih murah dibanding media promosi lainnya. Alasan lainnya media cetak dapat menentukan isi dan desain sesuai target yang dituju agar tepat sasaran (“Dari pada media online ternyata majalah dan koran lebih menguntungkan”, 2015 dalam Yonathan, 2015).

Kenyataannya hampir semua bisnis pada tingkatan manapun selalu memerlukan cetakan untuk melakukan komunikasi pemasaran. Data BPS pada 2014 menunjukkan nilai ekspor komoditas barang cetakan dan grafika sebesar 201 juta USD. Saat ini beroperasi 81 unit industri kertas dengan kapasitas terpasang 12,9 juta ton kertas per tahun atau 80,6% dari kapasitas terpasangnya. Keuntungan Indonesia memiliki ketersediaan bahan baku kertas yang paling berlimpah dan banyaknya industri percetakan nasional, peluang untuk tumbuh dan berkembang di masa mendatang sangatlah besar.

Hal ini berdampak pula pada perkembangan industri percetakan di Bandar Lampung.

Tabel 1.1 JUMLAH PERUSAHAAN INDUSTRI SEDANG/BESAR MENURUT KBLI 2 DIGIT, 2010-2013

Uraian	2010	2011	2012	2013
Kertas dan barang dari kertas/penerbitan, percetakan dan reproduksi	4	5	6	5

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung (2015)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perkembangan industri percetakan di Lampung mengalami perkembangan yang fluktuatif. CV Gema Perkasa Abadi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha percetakan dan sudah ada sejak tahun 2002. CV Gema Perkasa Abadi adalah perusahaan percetakan buku, majalah, brosur, kartu undangan dan lain-lain yang berada di Jalan Rambutan No.IA, Tanjung Karang Pusat, Bandar Lampung.

TABEL 1.2 DAFTAR KOMPETITOR CV GEMA PERKASA ABADI

No	Nama	Alamat
1.	3N Digital Printing	Jln. R.A Kartini, Tanjung Karang
2.	Percetakan AAA	Jln. R.A Kartini, Tanjung Karang
3.	Percetakan Indah Jaya	Jln. R.A Kartini, Tanjung Karang
4.	Sinar Mandiri Pratama	Jln. R.A Kartini, Tanjung Karang
5.	Percetakan Passadena	Jln. Bridjen Katamso

Sumber : Observasi Peneliti (2017)

David (2012) berpendapat bahwa strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan ini adalah menyusun strategi yang tepat. Menurut Glueck dalam Sari (2016), strategi merupakan suatu rencana yang terpadu, komprehensif, dan terintegrasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan pokok perusahaan dapat dicapai. Menyusun strategi yang tepat haruslah melakukan analisis terhadap kondisi lingkungan baik internal

yang meliputi kelemahan dan kekuatan serta kondisi lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang akan dihadapi, kemudian diambil alternatif untuk menentukan strategi yang harus dilakukan.

Perusahaan perlu terlebih dahulu melakukan analisis terhadap strategi yang akan diterapkan. Salah satu analisis strategi yang sering digunakan adalah Analisis SWOT. Fredi Rangkuti (2004) menjelaskan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). CV Gema Perkasa Abadi harus mampu menganalisis lingkungan perusahaan secara internal maupun eksternal. CV Gema Perkasa Abadi harus mengidentifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki.

Melalui penilaian Internal, CV Gema Perkasa Abadi memiliki penilaian dari segi operasional, pemasaran, sumber daya, dan keuangan. Berdasarkan segi operasional atau produksi, CV Gema Perkasa Abadi ini selalu menerima semua pesanan yang diminta oleh konsumennya. Namun demikian, banyaknya permintaan konsumen baik konsumen baru maupun konsumen yang lama ini membutuhkan waktu yang lama sebelum melakukan produksi.

Berdasarkan wawancara pra-penelitian, waktu yang diperlukan untuk memulai proses produksi tergantung dari pemilihan bahan baku, pencocokan

pita warna dan desain yang diinginkan oleh konsumen. Pemilihan bahan baku ini dilakukan dan disesuaikan dengan media yang diinginkan. Media yang dipilih dapat pada kertas karton, *flyer* (bahan untuk brosur) dan *x-banner*. Bahan kertas yang menjadi bahan dasar media pemilihan pita warna juga menentukan agar warna pada media yang digunakan warna dapat maksimal, artinya warna yang dihasilkan sesuai dengan keinginan konsumen. Setelah semua bahan baku dan pita warna sesuai, desain juga menentukan lamanya waktu proses produksi. Desain ini juga menjadi kendala lamanya proses produksi. Selain itu lamanya persetujuan dari konsumen yang diberikan perusahaan untuk hasil contoh yang dihasilkan.

CV Gema Perkasa Abadi juga memiliki keunggulan yaitu memiliki alat produksi yang tidak dimiliki pesaing. Alat produksi yang dimiliki oleh CV Gema Perkasa Abadi adalah alat produksi dalam skala besar, sehingga akan terlihat mahal untuk kegiatan produksi yang sedikit. Kegiatan produksi dari CV Gema Perkasa Abadi selalu berusaha menyelesaikan kegiatan produksi sesuai waktu yang dijanjikan bahkan perusahaan tidak sungkan untuk melakukan kegiatan produksi diluar jam kerja untuk mencapai target tersebut.

Segi penilaian yang kedua yakni segi pemasaran. Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran (*Functions of marketing*) pokok: (1) analisis konsumen, (2) penjualan produk/jasa, (3) perencanaan produk dan jasa, (4)

penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, dan (7) analisis peluang (David, 2012).

Pengiriman hasil produksi dalam skala tertentu kepada konsumen menjadi salah satu pelayanan dari CV Gema Perkasa Abadi untuk menjaga hubungan dengan para konsumen tetap. Kegiatan pemasaran CV Gema Perkasa Abadi kurang baik, karena berdasarkan observasi pra-penelitian konsumen CV Gema Perkasa Abadi adalah konsumen tetap. Konsumen yang telah melakukan kegiatan produksi di CV Gema Perkasa Abadi dan mengulangi kegiatan produksi tersebut. Perusahaan lebih memilih mempertahankan konsumen lama yang rutin melakukan kegiatan produksi disini. Tidak sedikit dari pesaing yang ikut melakukan kegiatan produksi di CV Gema perkasa abadi. Hal ini yang mengurangi profit dari kegiatan percetakan, dikarenakan harga untuk rekanan lebih murah dibandingkan dengan harga langsung kepada konsumen.

Sumber daya yang langka adalah sumber daya yang tidak dipunyai oleh perusahaan-perusahaan pesaing. Jika banyak perusahaan memiliki sumber daya yang sama, perusahaan-perusahaan tersebut kemungkinan akan menerapkan strategi serupa, sehingga tak satu pun diantara mereka memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. (David, 2012). Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil direktur CV Gema Perkasa Abadi Dimas Surya Abdi mengatakan sumber daya menjadi kekuatan CV Gema Perkasa Abadi yaitu mempunyai keunggulan pada alat produksi yang tidak dimiliki oleh para pesaingnya, sehingga terkadang para pesaing pun ikut melakukan

kegiatan produksi di CV Gema Perkasa Abadi. Loyalitas karyawan yang bekerja di CV Gema Perkasa Abadi juga cukup tinggi yang dibuktikan dengan rata-rata karyawan sudah bekerja selama 5-10 tahun, baik itu di bidang produksi atau desain

Terdapat masalah yang perlu diperbaiki pada kondisi keuangan CV Gema Perkasa Abadi.

TABEL 1.3 PENDAPATAN CV GEMA PERKASA ABADI

Tahun	Pendapatan
2012	Rp 3.734.892.500,-
2013	Rp 6.448.759.000,-
2014	Rp 3.116.220.600,-
2015	Rp 2.991.367.800,-
2016	Rp 3.377.500.350,-

Sumber : CV Gema Perkasa Abadi (2017)

Tabel 1.3 terlihat bahwa tingkat pendapatan yang fluktuatif pada setiap tahunnya. Meski sempat naik sekitar 3 milyar rupiah pada tahun 2013, pendapatan menurun tajam menuju 3 milyar rupiah di tahun 2014. Pendapatan menurun kembali pada tahun 2015 menjadi Rp 2.991.367.800,-, dan pendapatan meningkat 1 milyar rupiah menjadi Rp 3.377.500.350,- pada tahun 2016. Tingkat pendapatan yang tidak stabil ini menunjukkan bahwa terdapat masalah yang perlu di perbaiki oleh CV Gema Perkasa Abadi

Analisis lingkungan internal merupakan suatu proses untuk menilai faktor-faktor keunggulan strategis perusahaan untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahannya, sehingga penyusunan strategi dapat dimanfaatkan secara efektif. Kondisi lingkungan eksternal yang tidak pasti mengharuskan perusahaan menyusun strategi yang tepat terhadap pengembangan usaha karena lingkungan eksternal tersebut sebagian besar

tidak dapat dikendalikan. Salah satu upaya yang dilakukan oleh CV Gema Perkasa Abadi adalah meningkatkan efisiensi dan produktifitas agar tetap bertahan dalam persaingan bisnis atau bahkan dapat meningkatkan profitabilitasnya.

Persaingan bisnis yang semakin pesat menuntut CV Gema Perkasa Abadi menerapkan strategi bisnis yang efektif untuk mengoptimalkan kegiatan produksi. Peningkatan efisiensi maupun produktifitas diharapkan dapat meningkatkan margin keuntungan secara signifikan. Faktor-faktor kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman merupakan faktor yang dinamis dalam *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat)* yang dapat menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan dan mengalokasikan dengan menggunakan sumber-sumber yang dimilikinya serta situasi yang dihadapi dalam usaha pencapaian suatu tujuan. Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka, penulis tertarik mengambil judul penelitian “ *Analisis Strategi Bisnis CV Gema Perkasa Abadi Di Bandar Lampung* ”

B. Rumusan Masalah Penelitian

CV Gema Perkasa Abadi merupakan salah satu perusahaan percetakan yang berada di Jalan Rambutan No. IA, Tanjung Karang Pusat, Bandar Lampung. CV Gema Perkasa Abadi adalah perusahaan yang kegiatannya memproduksi buku, majalah, brosur, kartu nama, undangan, *banner*, spanduk, dan *backdrop* untuk memenuhi keinginan konsumen. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2002.

CV Gema Perkasa Abadi saat ini terus berkembang untuk mengikuti keinginan konsumen yang bervariasi, oleh karena itu CV Gema Perkasa Abadi membutuhkan strategi yang tepat untuk mengembangkan usahanya, dimana penyusunan strategi pengembangan dapat dilakukan dengan menganalisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan internal perusahaan ini merupakan kekuatan dan kelemahan CV Gema Perkasa Abadi, sedangkan lingkungan eksternal merupakan peluang dan ancaman yang akan muncul bagi CV Gema Perkasa Abadi.

Adapun ancaman yang dihadapi yaitu mudahnya membuka usaha percetakan karena bisnis percetakan juga merupakan jenis usaha yang bisa dilakukan oleh kebanyakan orang meskipun tidak mempunyai modal mesin percetakan sekalipun. Hal ini yang biasa dilakukan oleh tenaga pemasaran atau marketing, dikarenakan banyak sekali percetakan-percetakan yang tidak mempunyai peralatan cetak yang melakukan kegiatan produksi di CV Gema Perkasa Abadi dengan membayar jasa ongkos cetak dengan biaya yang relatif murah untuk harga rekanan. Seseorang yang telah berpengalaman dalam bisnis percetakan ini tanpa modal uang sekalipun usaha ini terkadang juga bisa dilakukan.

Proses pengembangan usaha tentunya juga tidak terlepas dari pelanggan. Pelanggan merupakan salah satu faktor eksternal dari penyusunan strategi pengembangan. Hal ini dikarenakan pelanggan merupakan faktor utama dalam kegiatan suatu usaha, dimana banyak sedikitnya pelanggan dari suatu

usaha akan mempengaruhi tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan. Permasalahan ini mendorong peneliti untuk menentukan bagaimana strategi yang tepat dengan kondisi CV Gema Perkasa Abadi agar dapat bersaing dengan percetakan yang ada di Bandar Lampung?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang harus dilakukan CV Gema Perkasa Abadi agar dapat bersaing di Bandar Lampung

2. Manfaat Penelitian

Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam memilih berbagai pilihan alternatif strategi usaha yang dapat diterapkan oleh CV Gema Perkasa Abadi guna mengembangkan usahanya di bidang industri percetakan.

2. Manfaat bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan untuk melakukan penelitian selanjutnya terkait penerapan strategi bisnis.

3. Manfaat bagi peneliti lain

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber referensi serta masukan bagi peneliti sejenis selanjutnya.

II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan proses mengkoordinir kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif, dengan melalui orang lain. Proses di sini menggambarkan fungsi-fungsi yang sedang berjalan atau kegiatan utama yang dilakukan oleh manajer, yaitu mulai dari fungsi merencanakan, mengorganisir, memimpin, hingga fungsi mengendalikan. Efisiensi menggambarkan tingkat kemubaziran sumber daya yang rendah, yaitu perolehan *output* atau hasil yang maksimal dengan penggunaan *input* yang seminimal mungkin, mengingat terbatasnya sumber daya. Efektifitas (tepat sasaran) mencerminkan pencapaian sasaran, yaitu melakukan segala sesuatu dengan benar, yang membantu organisasi mencapai sasarannya. Jadi, jika efisiensi mengacu pada penggunaan sarana (sumber daya) untuk menyelesaikan sesuatu, maka efektivitas mengacu pada hasil akhir, yaitu pencapaian sasaran organisasi. (Hery, 2013)

2. Fungsi Utama Manajemen

Menurut Abdullah dan Tantri (2012) Penting untuk diingat, bahwa manajemen adalah suatu bentuk kerja. Manajer, dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari:

1. **Planning** - menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
2. **Organizing** - mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
3. **Staffing** - menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.
4. **Motivating** - mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.
5. **Controlling** - mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

3. **Bisnis**

a. **Pengertian Bisnis**

Menurut Sudaryono (2015), bisnis adalah aktivitas yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang perusahaan dalam bentuk jasa atau barang untuk memperoleh laba. Bisnis menciptakan banyak peluang berdasarkan kreativitas dan inovasi yang ditampilkan dengan melibatkan beberapa, puluhan, ratusan bahkan ribuan orang guna menghasilkan jasa atau produk yang dibutuhkan konsumen.

Bisnis bisa dilakukan dengan cara manual maupun dengan memanfaatkan teknologi canggih sebagai sarana produksi, melibatkan aspek-aspek manajemen, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia. Orang yang berusaha menggunakan waktunya dengan menanggung risiko dalam menjalankan

kegiatan bisnis biasa disebut pengusaha (*entrepreneur*). Untuk menjalankan kegiatan bisnis tersebut, pengusaha harus menggunakan empat macam sumber yaitu material (*material*), manusia (*human*), keuangan (*financial*), dan informasi (*information*).

Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen bisnis adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan jalannya bisnis atau perusahaan berdasarkan kreativitas dan inovasi untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang untuk mencapai tujuan yang direncanakan dan tujuan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan secara optimal dari sumber daya yang ada.

4. Fungsi Utama Bisnis

Fungsi bisnis adalah untuk menciptakan nilai (kegunaan) suatu produk, yang semula kurang bernilai, setelah diubah atau diolah menjadi menjadi dapat memenuhi kebutuhan masyarakat atau konsumen. Nilai kegunaan (*Utility Value*) yang diciptakan oleh kegiatan bisnis, sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat adalah terangkum dalam fungsi utama bisnis. Menurut Madura (2007) jenis-jenis utama dari keputusan yang terlibat dalam menjalankan bisnis dapat diklasifikasikan sebagai keputusan:

1. Manajemen (*management*)

Cara bagaimana karyawan dan sumber daya lainnya (seperti mesin) digunakan oleh perusahaan.

2. Pemasaran (*marketing*)

Cara bagaimana produk (atau jasa) dikembangkan, ditetapkan harganya, didistribusikan dan dipromosikan ke pelanggan.

3. Keuangan (*finance*)

Cara bagaimana perusahaan memperoleh dan menggunakan dana operasi bisnisnya.

4. Akuntansi (*accounting*)

Ikhtisar dan analisis atas kondisi keuangan perusahaan dan digunakan untuk membuat beragam keputusan bisnis.

5. Sistem informasi (*information system*)

Meliputi teknologi informasi, orang, dan prosedur yang menyediakan informasi yang sesuai sehingga karyawan perusahaan dapat membuat keputusan bisnis.

5. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Chandler (1962) dalam Hunger dan Wheelen (2003) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sementara Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) menjabarkan strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa strategi berkaitan dengan optimalisasi seluruh sumber daya pada sebuah perusahaan dalam merespon seluruh perubahan yang terjadi demi kelangsungan keberadaan perusahaan tersebut.

Porter (1993) menyatakan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal ini pun dikemukakan oleh Learned, et.al (1965) dalam Hunger dan Wheelen (2003) bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Hunger dan Wheelen (2003) menjelaskan bahwa sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan. Pengamatan lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang. Penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara pengamatan lingkungan dengan laba. Dalam melakukan pengamatan lingkungan, manajer strategis pertama-tama harus mengetahui berbagai variabel yang ada dalam lingkungan sosial dan lingkungan kerja.

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

- a) Merumuskan misi perusahaan meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
- b) Mengembangkan profit perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
- c) Menilai lingkungan eksternal perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
- d) Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya dengan lingkungan eksternal.

- e) Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- f) Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi utama (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g) Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h) Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- i) Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Pearce dan Robinson (1997) menjelaskan juga bahwa lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang terdiri dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu seperti faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan, ekologi. Faktor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri, adanya produk dari substitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan seperti posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor dan pasar tenaga kerja.

David (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan

dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

6. SWOT Analysis

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategy planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi saat ini, yang disebut Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis *SWOT*. Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa salah satu bagian dari proses manajemen strategik adalah analisis faktor internal perusahaan yang menghasilkan profil perusahaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kekuatan dan kelemahan ini dibandingkan dengan peluang dan ancaman eksternal sebagai landasan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi suatu proses yang dinamakan analisis *SWOT*.

Freddy (1997), analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*), sedangkan Rais (2009) menyatakan metode analisa *SWOT* dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar,

berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa *SWOT* akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

S = Strengths, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

W = Weaknesses, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

O = Opportunities, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

T = Threats, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

Perbandingan antara empat komponen dasar (*SWOT*) dijelaskan dalam skema matriks *SWOT* sebagai berikut:

Tabel 2. 1 SKEMA MATRIKS SWOT

Lingkungan Internal Lingkungan Eksternal	Kekuatan Perusahaan (<i>S</i>) 1	Kelemahan Perusahaan (<i>W</i>) 2
Peluang Bisnis (<i>O</i>) 3	Strategi <i>S – O</i> Maksi – Maksi 5	Strategi <i>W – O</i> Mini – Maksi 6
Ancaman Bisnis (<i>T</i>) 4	Strategi <i>S – T</i> Maksi – Mini 7	Strategi <i>W – T</i> Mini – Mini 8

Matriks *SWOT* di atas terdiri dari 8 sel, yaitu 4 sel berisi inventori variabel internal dan lingkungan bisnis (eksternal) dan empat sel lainnya berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Adapun rincian keterangan masing-masing sel adalah sebagai berikut:

- Sel 1 berisi kekuatan (*Strengths*) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen, disebut dengan sel *S*.
- Sel 2 berisi daftar kelemahan (*Weaknesses*) yang ingin dihilangkan oleh manajemen, disebut dengan sel *W*.
- Sel 3 berisi daftar peluang (*Opportunities*) bisnis yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang, disebut dengan sel *O*.
- Sel 4 berisi daftar ancaman (*Threats*) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang, disebut dengan sel *T*.
- Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel *S* dan *O* dan oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi *S – O* atau sering disebut sebagai

strategi maks-maksi.

- Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel *W* dan *O* dan oleh karena itu disebut sel atau strategi *W – O* atau sering juga dinamai sebagai strategi mini-maksi.
- Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel *S* dan *T* dan oleh karena itu disebut sel atau strategi *S – T* atau sering juga disebut sebagai strategi maks-mini.
- Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel *W* dan *T* dan oleh karena itu disebut sel atau strategi *W – T* atau sering juga diberi nama sebagai strategi mini-mini.

a) Tahapan Penyusunan Matriks

Tahapan yang harus dilalui untuk mewujudkan matriks SWOT tersebut berdasarkan paparan (David, 1995; ten Have et.al, 2003; Weihrich, 1982; Wheelen, 1995) adalah:

Pertama; manajemen melakukan identifikasi dan inventori terhadap kekuatan dan kelemahan yang sekarang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menggunakan salah satu pendekatan yang lazim digunakan dalam manajemen strategis yaitu manajemen fungsional, rantai nilai, kompetensi inti, atau yang lainnya. Disamping itu manajemen juga perlu melakukan perbandingan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh pesaing. Daftar yang dihasilkan hendaknya diupayakan hanya berisi daftar yang cukup ringkas, antara 3 sampai dengan 10 indikator saja. Semakin banyak indikator yang ditemukan bisa ditafsirkan sebagai tanda bahwa manajemen tidak mengerti dan tidak memiliki pengetahuan mendalam tentang perusahaan yang dipimpinnya.

Kedua; manajemen mendeteksi lingkungan bisnis makro dan mikro yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, kini dan masa yang akan datang. Dalam hal ini manajemen dapat menggunakan bantuan salah satu atau kombinasi berbagai teknik yang biasa digunakan dalam manajemen strategi, sejak analisis PEST, lima kekuatan bersaing (*five competitive forces*) Porter, sampai pada konstruksi skenario. Seperti pada langkah pertama, maka manajemen menghasilkan daftar peluang bisnis yang tersedia dan ancaman bisnis yang menghadang.

Ketiga; manajemen merumuskan pilihan strategi yang mungkin dapat diimplementasikan dengan cara melakukan refleksi atas berbagai kemungkinan kombinasi dari indikator kekuatan (*S*), kelemahan (*W*), peluang (*O*), dan ancaman (*T*) yang telah ditemukan pada dua langkah sebelumnya. Tersedia empat macam strategi, yakni: *SO* (maksimal-maksimal), *WO* (minimal-maksimal), *ST* (maksimal-minimal), dan *WT* (minimal-minimal). Pada tahapan ini juga terdapat kecenderungan untuk sebanyak mungkin menemukan rumusan strategi, yang jika dicermati lebih dalam biasanya justru berisi strategi yang tidak memiliki kemungkinan untuk diterapkan. Hal ini hendaknya disadari dari awal sehingga dapat merumuskan suatu strategi yang pas, bahkan mungkin manajemen dapat mengimplementasikan keempat jenis strategi tersebut secara simultan, tidak hanya memilih salah satu.

b) Pengelompokkan Strategi *SWOT*

Strategi yang dihasilkan dari matriks *SWOT* dapat dijabarkan sebagai berikut:

Strategi *SO* dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki

untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang tersedia. Strategi ini bersifat agresif serta memacu pertumbuhan perusahaan oleh karena itu strategi ini juga disebut maksi-maksi karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimal) yang kini dimiliki. Pilihan strategi ini dapat diimplementasikan pada perusahaan sedang sehat dan disaat yang sama tersedia peluang bisnis yang menjanjikan.

Strategi *WO* diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ini disebut mini-maksi karena yang maksimal hanya satu *variabel* yakni peluang, sedangkan *variabel* lainnya dinilai sebagai sesuatu yang minimal karena hanya berupa kelemahan. Strategi ini tidak seagresif yang disebut pertama, karena manajemen tidak sepenuhnya dapat memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia. Ia lebih berkonsentrasi untuk menyetatkan perusahaan dengan cara mengeliminir kelemahan yang dimiliki atau *outsourcing*. Jika terpaksa manajemen dapat membiarkan peluang bisnis yang tersedia untuk diambil oleh perusahaan pesaingnya.

Strategi *ST* serupa dengan strategi *WO* karena *variabel* yang ada tidak maksimal. Strategi *ST* lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi ini disebut maksi-mini karena hanya memiliki satu variabel maksimal yakni kekuatan, variabel lainnya bersifat minimal yakni ancaman bisnis. Perusahaan memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimal karena adanya ancaman bisnis. Ancaman bisnis tersebut dapat menjadi sebab ketidaksehatan perusahaan jika manajemen

keliru dalam mengantisipasinya.

Strategi *WT* pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis. Karena sifatnya yang pasif dan kedua *variabel* yang ada bersifat minimal, strategi *WT* disebut juga strategi mini-mini. Manajemen tentu saja tidak hendak meletakkan strategi ini pada pilihan pertama. Strategi ini sangat sedikit memberikan ruang gerak bagi manajemen. Perusahaan telah sampai pada soal mati atau hidup (*survival*), bahkan mungkin harus memilih untuk melakukan likuidasi. Sekalipun demikian, masih tersedia pilihan lain, misalnya merger dengan perusahaan lain atau mengurangi skala operasi secara besar-besaran (Suwarsono, 2008)

Suwarsono (2008) menjelaskan bahwa *SWOT* tidak berlebihan jika dikatakan sebagai alat analisis yang paling sering digunakan dalam membantu mendesain rancang bangun strategi di Indonesia. Dibelahan dunia yang lain posisi terpopuler tersebut juga masih dimiliki, sekalipun di sisi lain kritik keras terhadapnya juga sering dan masih terus dilontarkan. Dengan segala variasi yang dimiliki, kesemua model analisis *SWOT* memiliki karakter sederhana, tidak rumit dalam penerapannya.

Menurut David (2009), matriks *SWOT* adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi *SO* (kekuatan-peluang), Strategi *WO* (kelemahan-peluang), Strategi *ST* (kekuatan-ancaman), dan Strategi *WT* (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks *SWOT* dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun

paduan yang paling benar.

Pertama, Strategi *SO* (*SO Strategy*) 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. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi *WO*, *ST*, atau *WT* untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi *SO*. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. ketika sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Kedua, Strategi *WO* (*WO strategic*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Ketiga, Strategi *ST* (*ST strategic*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Keempat, Strategi *WT* (*WT strategic*) 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.

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

7. Matriks EFE (External Factor Evaluation) dan IFE (Internal Factor Evaluation).

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

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencana strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, 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 (David, 2012).

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

8. 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)

9. Matriks QSPM (Qualitative Strategic Planning Matrix)

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan (David, 2012). Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif 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.

B. Penelitian Terdahulu

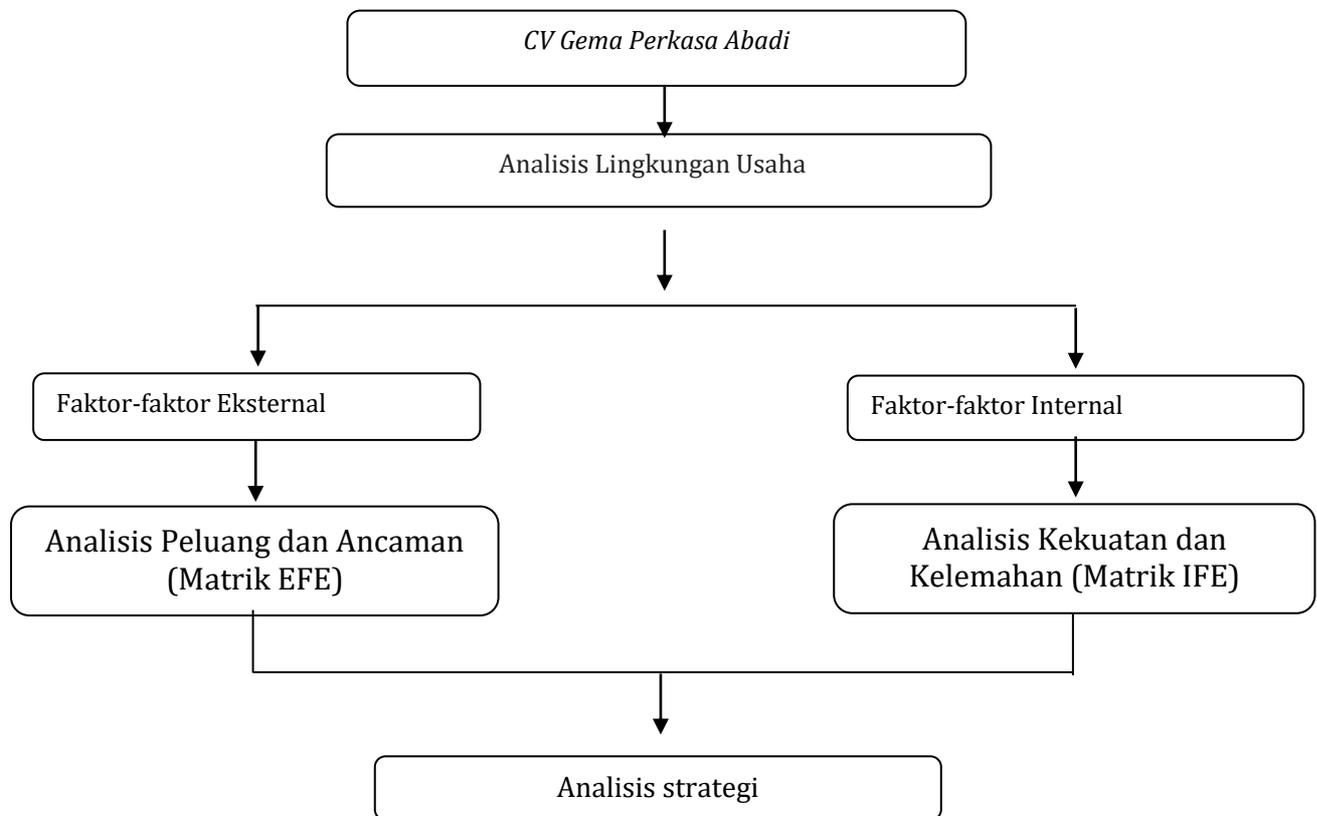
TABEL 2.2 DAFTAR TABULASI PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Amila Khusnita (2011)	ANALISIS <i>SWOT</i> DALAM PENETUAN STRATEGI BERSAING (Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)	untuk mengetahui bagaimana analisis <i>SWOT</i> dalam penentuan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember	Analisis <i>SWOT</i> , IFAS, EFAS	Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu stable growth strategy, artinya dalam persaingan di perbankan syariah PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas.
Yonathan Williem Wijaya (AGORA Vol. 3, No.2, 2015)	Evaluasi strategi produksi percetakan PT. SURYA SENTRA SARANA MALANG dengan pendekatan <i>SWOT analysis</i> manajemen bisnis	Mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh PT. Surya Sentra Sarana	Penelitian ini bersifat Deskriptif kualitatif, <i>supply chain management</i> , <i>porter five force</i> dan <i>SWOT analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> - hasil <i>supply chain management</i> dapat diketahui PT. Surya Sentra Sarana dalam menghadapi persaingan di industri percetakan akan hasil cetak sudah di kenal di Jawa Timur terutama di Malang. - Berdasarkan analisis lingkungan eksternal <i>porter five force</i> dapat diketahui bahwa peluang untuk masuk di industri cetak sangat ketat tetapi PT. Surya Sentra Sarana sudah memiliki konsumen yang loyalitasnya kuat, memiliki pemasok yang dapat memenuhi semua kebutuhan dari PT. Surya Sentra Sarana. - Berdasarkan analisis <i>SWOT</i> PT. Surya Sentra Sarana memiliki kelebihan yang dapat membantu untuk bersaing
Sadik ikhsan dan artahanan aid (vol.1, No.3, 2011)	Analisis <i>SWOT</i> untuk merumuskan strategi pengembangan komoditas karet di kabupaten pulau pisau, kalimantan tengah	Untuk merumuskan strategi pengembangan komoditas karet di kabupaten pulau pisau di kabupaten Kalimantan Tengah	Penelitian ini menggunakan <i>SWOT</i> , IFAS, EFAS	Total nilai strategi internal adalah 6,13 dan total nilai strategi internal adalah 5,97. Itu berarti komoditas karet memiliki posisi strategis untuk terus dikembangkan.

Sri wahyuningsih (2012)	Analisis <i>SWOT</i> untuk penentuan strategi optimalisasi infrastruktur	Untuk mengetahui strategi dalam rangka optimalisasi infrastruktur di PT. Pos Indonesia	Penelitian ini menggunakan <i>SWOT</i>	Penggambaran pada matriks Grand Strategi, posisi pada kuadran I (positif, positif), artinya, PT. Pos Indonesia khususnya untuk KPRK Jakarta Pusat 10000, KPRK Jakarta Utara 14000, dan KPRK Bandung 40000 manajemen organisasinya sudah solid, dan banyak mempunyai peluang. Ekspansi dapat dilanjutkan untuk memperbesar pertumbuhan dan pengembangan produk, namun aspek SDM masih perlu di tingkatkan
Chandra Agam Saputra (2016)	Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang (Studi Kasus pada Restoran Begadang II Bandar Lampung)	Mengetahui kelebihan dan kekurangan dari dalam dan luar dengan menggunakan metode IE, dan IFE, perluasan pangsa pasar dengan mengambil metode <i>SWOT</i> , dan QSPM.	Penelitian Kuantitatif, Analisa IE, IFE, <i>SWOT</i> , dan QSPM.	Begadang II harus bisa memperluas pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan, pengendalian yang mengacu pada kontrol biaya, meningkatkan intensitas promosi dari metodr QSPM.

Sumber : Amila Khusnita (2011), Yonathan williem wijaya (AGORA Vol. 3, No.2, 2015), Sadik ikhsan dan artahanan aid (vol.1, No.3, 2011), Sri wahyuningsih (2012), Chandra Agam Saputra (2016).

C. Rerangka Pemikiran



GAMBAR 2.1. RERANGKA PEMIKIRIAN

(Sumber : David, 2012)

Tingginya permintaan konsumen untuk media berbasis cetak seperti buku, majalah, brosur, dan kartu undangan membuat persaingan di industri percetakan semakin ketat. CV Gema Perkasa Abadi sebagai perusahaan percetakan yang masih terus mengembangkan bisnisnya perlu menerapkan strategi bisnis yang efektif ditengah ketatnya persaingan di industri percetakan. CV Gema Perkasa Abadi perlu menganalisis lingkungan perusahaan secara internal maupun eksternal, yaitu dengan mengidentifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki untuk dapat menentukan strategi yang tepat untuk kemajuan bisnis yang dijalankan.

Tahap pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi CV Gema Perkasa Abadi. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFE dan faktor internal dianalisis dengan menggunakan matriks IFE. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh alternatif-alternatif strategi bagi CV Gema Perkasa Abadi (David, 2012).

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat atau yang diprioritaskan bagi CV Gema Perkasa Abadi yang sesuai dengan kondisi perusahaan dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang diperoleh melalui analisis QSPM akan menghasilkan urutan prioritas strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh CV Gema Perkasa Abadi (David, 2012).

III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif studi kasus dimana hasil penelitian yaitu strategi pengembangan usaha hanya dapat berlaku pada CV Gema Perkasa Abadi. Penelitian ini dilaksanakan di CV Gema Perkasa Abadi yang terletak di Jalan Rambutan No. IA, Tanjung Karang Pusat, Bandar Lampung.

CV Gema Perkasa Abadi merupakan perusahaan di bidang percetakan yang ingin terus berkembang sejak berdiri tahun 2002. Selain itu, perusahaan ini juga merupakan perusahaan yang memiliki peluang yang baik dimasa yang akan mendatang, karena perusahaan ini memiliki peralatan produksi yang tidak dimiliki perusahaan lain.

B. Jenis Data dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata bukan dalam bentuk angka, data ini di dapat melalui informasi baik lisan ataupun secara tulisan.

- b. Data Kuantitatif adalah data yang berbentuk angka yang diperoleh dari objek yang akan diteliti.

2. Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh dari wawancara, pengamatan serta pencatatan langsung mengenai CV Gema Perkasa Abadi yang terkait dengan penelitian.

Data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen-dokumen, seperti data produksi, data penjualan, dan struktur organisasi yang dilakukan oleh CV Gema Perkasa Abadi, serta dari dinas terkait yang menunjang penelitian ini.

C. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut (Creswell, 2010):

1. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan wawancara dengan pemilik CV Gema Perkasa Abadi. Bertujuan untuk berbicara langsung dengan segenap karyawan.

2. Observasi

Observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa struktur organisasi, serta dokumen-dokumen tentang pendapat dan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian.

D. Alat Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data terdiri dari analisis deskriptif, adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, dan matriks SWOT. (David, 2012)

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 success factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode "*Paired Comparison*". Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk

menentukan bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3.

Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

- 1 = jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2 = jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal
- 3 = jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1. PENILAIAN PEMBOBOTAN

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

Sumber : Kinnear dalam Mayasari (2010)

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

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

Keterangan : **Bi** = bobot variabel ke-i

Xi = jumlah variable ke-i

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

n = jumlah variabel

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

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

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

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

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

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

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai *rating* untuk mendapatkan 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 Tabel 3.3

Tabel 3.2. ANALISIS MATRIKS IFE.

Faktor Kunci Internal	Bobot	<i>Rating</i>	Bobot X <i>Rating</i>
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber : David (2012)

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 MATRIKS EFE.

Faktor Kunci Internal	Bobot	<i>Rating</i>	Bobot X <i>Rating</i>
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber : David (2012)

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.

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 4. Sumbu Horizontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

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

GAMBAR 3.1. MATRIKS INTERNAL EKSTERNAL
Sumber : (David, 2012)

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).

3. Matrik SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)

Matrik *SWOT* digunakan untuk menyusun strategi perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. 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 3.4. Langkah-langkah menyusun matrik *SWOT* adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan peluang eksternal perusahaan.
2. Menuliskan ancaman eksternal perusahaan.
3. Menuliskan kekuatan internal perusahaan.
4. Menuliskan kelemahan internal perusahaan.
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. MATRIKS SWOT

Internal Eksternal	Strength – S Daftarkan 5-10 Faktor Kekuatan	Weakness – W Daftarkan 5-10 Faktor Kelemahan
Opportunity – O Daftarkan 5-10 Faktor Peluang	Strategi S-O Gunakan Kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	Strategi W-O Atasi Kelemahan dengan menggunakan Peluang
Threat – T Daftarkan 5-10 Faktor Ancaman	Strategi S-T Gunakan Kekuatan untuk menghindari	Strategi W-T Meminimumkan Kelemahan dan

	Ancaman	menghindari Ancaman
--	---------	------------------------

Sumber : David (2012).

Analisis 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.

4. 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 dan dilihat pada Tabel 8. Ada 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks 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 (*Alternactiveness Scores – AS*) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Bila ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberi nila (AS).

5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractivness Scores – TAS*), kemudian mengalihkan 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 (*Quantitive Strategic Planning Matriks*)

Faktor-faktor Sukses Strategi	Bobot	Alternatif Strategi					
		Staregti I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan -							
Kelmahan -							
Tantangan -							
Ancaman -							
Total							

Sumber : David, 2006

Keterangan :

AS : *Alternactiveness Scores* (Nilai Daya Tarik).

TAS : *Total Attractivness Scores* (Total Nilai Daya Tarik).

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil penelitian strategi usaha CV Gema Perkasa Abadi dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan untuk Matriks IFE yaitu 3,26 dan perhitungan matriks EFE yaitu 2,93, jika dipetakan kedalam matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran IV yaitu tumbuh dan berkembang (*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).
2. Hasil analisis SWOT dihasilkan 8 buah strategi dimana prioritas pelaksanaan strategi tersebut diurutkan dengan menggunakan QSPM. Alternatif strategi bagi CV Gema Perkasa Abadi adalah:
 - a. Perluasan pangsa pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan.
 - b. Menjaga hubungan dengan pemasok/Supplier
 - c. Meningkatkan kinerja dari Karyawan.
 - d. Meningkatkan eksistensi CV Gema Perkasa Abadi melalui promosi.

- e. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen.
- f. Pengendalian yang mengacu pada kontrol biaya.
- g. Melakukan evaluasi kinerja dan kemampuan CV Gema Perkasa Abadi dalam menghadapi persaingan.
- h. Membentuk tim khusus yang profesional untuk menangani manajemen pengelolaan CV Gema Perkasa Abadi.

B. Saran

1. CV Gema Perkasa Abadi sebaiknya membuat kantor cabang pemasaran untuk mendekatkan diri dengan konsumen dan memperluas wilayah pasar yang dimiliki oleh CV Gema Perkasa Abadi.
2. CV Gema Perkasa Abadi diharapkan dapat mengembangkan kegiatan promosi yang telah ada, karena promosi ini dapat meningkatkan penjualan, dengan cara pemasangan *banner*, spanduk, pembuatan *website*, serta mengikuti *event* dan menjadi *sponsorship*.
3. CV Gema Perkasa Abadi sebaiknya mempertahankan kualitas produknya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan/konsumen dan mempertahankan pelanggan yang ada serta menarik konsumen baru sebanyak-banyaknya.
4. CV Gema Perkasa Abadi diharapkan mengembangkan keterampilan karyawannya agar seluruh karyawan dapat menjalankan pekerjaan secara efektif.
5. CV Gema Perkasa Abadi sebaiknya melakukan evaluasi kerja secara berkala dan mengevaluasi kemampuannya dalam menghadapi persaingan bisnis.

yang ada. Dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan usaha CV Gema Perkasa Abadi dalam mencapai target yang sudah ditetapkan.

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

C. Keterbatasan penelitian

Pada penelitian ini digunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus dan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam (*in depth interview*). Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan narasumber yang diteliti. Keterbatasan pada penelitian ini meliputi subyektifitas yang ada pada peneliti. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi penelitian tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, Dimas Surya. 2016. *Database CV. Gema Perkasa Abadi*. Wawancara oleh Muhammad Iqbal Alzaohar. 26 November.
- Abdullah, Thamrin dan Tantri, Francis. 2012. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1. Jakarta.
- Agam, Chandra. 2016. Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang, Bandar Lampung
- Aryani, Dita Sari. 2016. *Pengaruh Kualitas Produk Dan servicescape terhadap kepuasan konsumen, Bandar Lampung*
- BPS. (2015). *Data perusahaan Industri sedang/besar menurut KBLI 2 digit, 2010-2013* dari <https://lampung.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/254>
- Creswell, Jhon W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)* Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Hery. 2013. *Auditing (Pemeriksaan Akuntansi 1)*. Cetakan Pertama. Jakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Strategic Manajemen*, Edition 5. 1996. Addison-Wesley Publishing Company Inc. Julianto Agung (Peterjemah). *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- Ikhsan, Sadik, dkk. 2011. "Analisis SWOT Untuk Merumuskan Strategi Pengembangan Komoditas Karet di Kabupaten Pulau Pisau, Kalimantan Tengah". Banjarmasin: Jurnal Agribisnis Vol.1
- Kemenperin. (2011). *Industri grafika tumbuh 5,3%. 18 November 2011* dari <http://kemenperin.go.id/artikel/759/Industri-Grafika-Tumbuh-5,3>
- Khusnita, Amalia. 2011. Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi Pada PT. BNI Syariah Kantor Cabang Jember), Jember.
- Kotler, Philip & Armstrong 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, jilid I, edisi kedua belas. Jakarta: Erlangga.
- Madura, Jeft. 2007. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Pearce dan Robinson. 2010. *Competitive Strategy*.
- Porter, M. 1997. *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Rais , Sasli, dan Wahkyudin. 2009. *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis SWOT* . Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, vol.IX no. 14 April 2009.
- Rangkuti Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sari, Tiara Kartika. 2016. *Strategi Pengembangan PT. Sayuran Siap Saji Di Desa Sukamanah Kecamatan Megamendung, Kabupaten Bogor*
- Sudaryono, 2015. *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*. Yogyakarta: CV. Andi Offse
- Wahyuningsih, Sri. 2012. “Analisis *SWOT* Untuk Penentuan Strategi Optimalisasi Infrastruktur”. Jakarta: Buletin Pos dan Telekomunikasi Vol.10
- Williem, Yonathan. 2015. “Evaluasi Strategi Produksi Percetakan PT SURYA SENTRA SARANA MALANG Dengan Pendekatan *SWOT Analysis* Manajemen Bisnis”. Malang: AGORA Vol.3