

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT ADJIE BANGUN PROPERTI
DI BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Oleh

BAGUS TRISETIAWAN



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

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT ADJIE BANGUN PROPERTI DI BANDAR LAMPUNG

OLEH
BAGUS TRISETIAWAN

Perusahaan properti merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembangunan apartemen, perumahan, perkantoran, *real estate* dan sebagainya. Persaingan bisnis dalam bidang properti sangat ketat, karena di Provinsi Lampung banyak perusahaan yang bergerak di sektor properti, oleh karena itu perusahaan harus memiliki strategi yang tepat agar dapat bersaing dan bertahan. Pesaing utama dari PT Adjie Bangun Properti adalah PT Lampung Utama Construksindo dan PT Selaras Griya Sejahtera. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bisnis yang digunakan oleh PT Adjie Bangun Properti dan merekomendasikan prioritas strategi yang dianalisis dengan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi-formulasi yaitu matriks IFE dan EFE, matriks IE, SWOT, pemilihan alternatif strategi prioritas dengan menggunakan metode QSPM.

Hasil perumusan dan pemetaan matriks IE PT Adjie Bangun Properti berada pada posisi *Growth and Build* (tumbuh dan bina). Berdasarkan posisi perusahaan tersebut alternatif strategi yang tepat digunakan oleh perusahaan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal). Hasil analisis SWOT dihasilkan delapan strategi yang kemudian diprioritaskan dengan metode QSPM dan dihasilkan dua alternatif strategi utama yaitu melakukan inovasi produk dan menjaga kualitas mutu produk. Saran untuk PT Adjie Bangun Properti sebaiknya terus melakukan inovasi produk, menjaga kualitas mutu produk, memperluas pangsa pasar, menambah kerjasama dengan banyak pihak, melakukan evaluasi dan inovasi pemasaran, menambah keefektifan promosi dan menambah waktu pelayanan konsumen.

Kata kunci: *PT Adjie Bangun Properti, Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM*

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY AT PT ADJIE BANGUN PROPERTI IN BANDAR LAMPUNG

BY

BAGUS TRISETIAWAN

The property company is a company engaged in the construction of apartments, housing, offices, real estate and so forth. Business competition in the field of property is very tight, because in Lampung Province many companies engaged in the property sector, therefore the company must have the right strategy in order to compete and survive. The main competitors of PT Adjie Bangun Properti are PT Lampung Utama Construksindo and PT Selaras Griya Sejahtera. The purpose of this research is to know the business strategy used by PT Adjie Bangun Properti and to recommend the priority of strategy analyzed by descriptive analysis method and formulation stages are IFE and EFE matrix, IE matrix, SWOT, selection of priority strategy alternative by using QSPM method.

The result of formulation and mapping of IE matrix PT Adjie Bangun Properti is in position Growth and Build. Based on the company's position, the right strategy alternative used by the company is intensive strategy (market penetration, market development and product development) or integrative strategy (forward, backward and horizontal integration). The result of SWOT analysis resulted eight strategies which then prioritized with QSPM method and generated two main strategy alternatives that is doing product innovation and maintaining quality of product quality. Suggestions for PT Adjie Bangun Property should continue to innovate products, maintain product quality quality, expand market share, increase cooperation with many parties, conduct marketing evaluation and innovation, increase the effectiveness of promotions and increase customer service time

Keywords: PT Adjie Bangun Properti, Internal Factor, External Factor, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT ADJIE BANGUN PROPERTI
DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

Bagus Trisetiawan

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI**

Pada

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2018

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT
ADJIE BANGUN PROPERTI
DI BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Bagus Trisetiawan**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1411011018

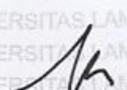
Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis



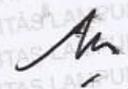
MENYETUJUI

1. **Komisi Pembimbing**


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


Dwi Asri Siti A, 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.

Sekertaris : Dwi Asri Siti A, S.E., M.Sc.

Penguji Utama : Dr. Ayi Ahadliat, S.E., M.B.A.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 18 Mei 2018

LEMBAR PERNYATAAN MAHASISWA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bagus Trisetiawan

NPM : 1411011018

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Pada PT Adjie Bangun Properti Di
Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Analisis Strategi Bisnis Pada PT Adjie Bangun Properti di Bandar Lampung" adalah benar hasil karya sendiri. Skripsi ini tidak merupakan penjiplakan hasil karya orang lain atau mengakui hasil pemikiran orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri dengan tidak menyebutkan penulis aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, Mei 2018

Yang membuat pernyataan



Bagus Trisetiawan

NPM. 1411011018

RIWAYAT HIDUP

Penulis merupakan putra dari Bapak Sugiharto dan Ibu Solati. Penulis dilahirkan di Cisarua, Desa Muara Putih, Kecamatan Natar, Kabupaten Lampung Selatan, Provinsi Lampung, pada tanggal 06 Maret 1996, yang merupakan anak pertama dari dua bersaudara.

Pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis, yaitu Sekolah Dasar Negeri 3 Merak Batin, Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Natar, Sekolah Menengah Atas Swasta Gajah Mada Bandar Lampung.

Pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN dengan Program Reguler. Pada periode Januari 2017, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Gunung Agung, Kecamatan Terusan Nunyai, Kabupaten Lampung Tengah, Provinsi Lampung.

MOTTO

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui sedang kamu tidak mengetahui .”

(Al-Baqarah:216)

“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(Q.S. Al-Baqarah: 286)

“Majulah tanpa menyingkirkan orang lain, Naiklah tinggi tanpa menjatuhkan orang lain dan bahagialah tanpa menyakitkan orang lain”

(Hugel.G)

PERSEMBAHAN

Yang utama dari segalanya Allah SWT

Sembah sujud serta puji dan syukurku pada-Mu Allah SWT. Terima kasih taburan cinta, kasih sayang, rahmat dan hidayat-Mu telah memberikan aku kekuatan, kesehatan, semangat pantang menyerah dan memberkatiku dengan ilmu pengetahuan. Engkau berikan secercah cahaya terang serta kemudahan hingga akhirnya tugas akhir ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam selalu aku limpahkan keharibaan Rasulullah Muhammad SAW.

Aku persembahkan skripsi ini untuk orang tercinta dan tersayang atas kasihnya yang berlimpah.

Untuk Kedua Orang Tuaku, Bapak Sugiharto dan Ibu Solati, Bapak dan Ibu yang selalu memberikan dukungan moril maupun materil serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesanku, karena tiada kata seindah lantunan do'a dan tiada do'a yang paling khusyuk selain do'a yang terucap dari kedua orang tua. Terima kasih atas segala do'a, dukungan dan pengorbanan yang telah engkau berikan. Terimalah persembahan bakti dan cintaku untuk bapak dan ibu tercinta.

Tersayang dan Terkasih

Untuk Adikku dan keluarga besarku, terima kasih atas doa dan bantuan serta motivasi selama ini, hanya karya ini yang dapat aku persembahkan. Maaf belum bisa menjadi panutan seutuhnya, tapi aku akan selalu menjadi yang terbaik untuk kalian semua.

Almamater

Manajemen-Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah, Puji Syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan nikmat-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Skripsi ini berjudul “ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT ADJIE BANGUN PROPERTI DI BANDAR LAMPUNG”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peranan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Satria Bangsawan, S.E., M.Sc., selaku Dekan FEB Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung sekaligus dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan motivasi hingga skripsi ini dapat selesai.
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung.
5. Ibu Dwi Asri Siti A., S.E., M.Sc. selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan motivasi hingga skripsi ini dapat selesai.
6. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Penguji atas saran-saran perbaikan dan motivasi yang sangat berharga.
7. Bapak Hidayat Wiweko, S.E., M.Si selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing dari mahasiswa baru hingga sekarang.

8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak bernilai harganya bagi penulis.
9. Kepada seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membantu kelancaran pada proses penyusunan skripsi.
10. Bapak Urianto M, S.Sos., selaku Direktur Utama PT Adjie Bangun Properti yang telah mengizinkan peneliti melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
11. Bapak Defri Wahyu P, S.H., selaku kepala kantor PT Adjie Bangun Properti yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
12. Kepada seluruh Staf dan Karyawan PT Adjie Bangun Properti yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
13. Teristimewa untuk kedua malaikat tak bersayap, Bapak Sugiharto dan Emak Ihat yang selalu mendoakan, bekerja keras, percaya sama aa Bagus serta untuk Adikku M. Reksi. S yang menjadi buah-buah kebahagiaan, serta kepada seluruh keluarga besarku yang telah memberikan saran, motivasi, dan doa.
14. Rekan-rekan RISMA Al-Hikmah Cisarua yang kece-kece Akhina Amin, Iwan Aris, Robi, Rahmat, Nasri, Evik, Arip dan Ukhtina Minah, Mitha, Hasri, Sari, Anis, dan para junior.
15. Rekan ABFINSE yang kocak Amora, Bagus, Fadhil, Iwan, Nimas, Siska, Eko.
16. Rekan- rekan seperjuangan Skripsi kelas Bisnis Manajemen, Hafizh, Nanda, Komang, Joefida, and Mirna yang telah membantu peneliti menyelesaikan penelitian.
17. Rekan-rekan kece *brothers* hijrah, kak Didik, kak Ade, nanda, sugiarta, thaipan, indra, sobri, aminudin, faisal, zam-zam, rifki, ardan, Galang, wisnu, selamat, siroja, yasir, siro, suhendra, Juki, sadikin, Terimakasih atas kebersamaannya.
18. Para Bujang Mastar, dan ROIS FEB seangkatan, adek tingkat dan kakak tingkat.

19. Rekan-rekan seperjuangan kelas manajemen baik genap maupun ganjil angkatan 2014.
20. Temann-teman KKN Gunung Agung, Bang Hanif, kadek, marcelina, titian, reka, nadia.
21. Semua pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
22. Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat dan berguna bagi kita semua. Amin.

Bandar Lampung, Mei 2018

Penulis

Bagus Trisetiawan

DAFTAR ISI

COVER
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Pengertian Manajemen	11
B. Proses Manajemen	12
C. Strategi dan Manajemen Strategi	13
1. Definisi Strategi.....	13
2. Definisi Manajemen Strategi	13
D. Strategi Bisnis	16
1. Devinisi Strategi Bisnis	16
2. Model Manajemen Strategik	17
3. Visi, Misi, dan Tujuan	19
4. Lima Strategi Generik Michael Porter	19
5. Keunggulan Bersaing	22
6. Analisis Lingkungan Eksternal	23
7. Analisis Lingkungan Internal	26
8. Matriks EFE dan IFE	28
9. Pilihan Alternatif Strategi	29
10. Matriks IE	32
11. Matriks SWOT	33
12. QSPM	36
E. Alternatif Strategi Utama	36
1. Strategi Pemimpin Pasar	37
2. Strategi Penantang Pasar	38

F. Rerangka Pemikiran	38
G. Penelitian Terdahulu	40
III. METODE PENELITIAN	42
A. Jenis Penelitian	42
B. Populasi dan Sampel	43
C. Sumber Data	43
D. Teknik Pengumpulan Data	44
1. Observasi	44
2. Wawancara	44
3. Studi Pustaka	44
4. Dukumentasi	45
E. Fokus Penelitian	45
F. Teknik Analisis Data	45
1. Analisis Matriks IFE dan EFE	45
2. Analisis Matriks IE	49
3. Analisis Matriks SWOT	51
4. Analisis QSPM	54
G. Kredibilitas Penelitian	55
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	57
A. Profil Perusahaan	57
B. Analisis Lingkungan Internal	58
C. Analisis Lingkungan Eksternal	61
1. Faktor Politik	61
2. Faktor Ekonomi	62
3. Faktor Sosial	62
4. Teknologi	62
5. Lingkungan	62
6. Hukum	63
D. Analisis Industri Porter (Lima Kekuatan Kompetitif)	63
1. Konsumen	63
2. Pemasok	65
3. Ancaman Pendetang Baru	65
4. Kekuatan Persaingan Dalam Industri	66
5. Berkembangnya Produk Substitusi	66
E. Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Internal dan Eksternal ...	67
F. Analisis Matriks IFE	68
G. Analisis Matriks EFE	70
H. Pilihan Alternatif Strategi Perusahaan	71
I. Analisis Matriks IE	72
J. Analisis Matriks SWOT	74

K. Analisis QSPM	78
L. Uji Kredibilitas	79
V. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN	80
A. Simpulan	80
B. Saran	81
C. Keterbatasan Penelitian	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1. Daftar Ranking Perusahaan yang Tergabung dalam REI Lampung	3
2. Harga Properti PT Adjie Bangun Properti 2017	6
3. Penjualan Bulan Januari – November 2017	7
4. Pilihan Alternatif Strategi.....	32
5. Daftar Penelitian Terdahulu	40
6. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal	47
7. Analisis Matriks IFE	48
8. Analisis Matriks EFE	49
9. Matriks SWOT Secara Skematis	53
10. QSPM	55
11. Daftar Jenis, Tipe dan Harga Properti PT Adjie Bangun Properti	57
12. Harga BBM Bensin/Premium Tahun 2015-2017	61
13. Jumlah Rumah Tangga di Lampung Selatan dan Bandar Lampung	64
14. Pertumbuhan Jumlah Kepala Keluarga di Lam-Sel dan Bandar Lampung	64
15. Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan PT Adjie Bangun Properti	67
16. Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman PT Adjie Bangun Properti	68
17. Matriks IFE PT Adjie Bangun Properti	69
18. Matriks EFE PT Adjie Bangun Properti	70
19. Pilihan Strategi Perusahaan	71
20. Matriks SWOT PT Adjie Bangun Properti	75
21. Alternatif Strategi yang Dianalisis	77
22. Hasil Analisis QSPM	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

1. Model Proses Manajemen Strategi yang Komprehensif	17
2. Lima Strategi Generik Michael Porter	21
3. Grand Strategy	29
4. Rerangka Pemikiran	38
5. Matriks Internal Eksternal	50
6. Grand Strategy	71
7. Matriks IE PT Adjie Bangun Properti	73

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan properti merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembangunan apartemen, perumahan, perkantoran, *real estate* dan sebagainya. Bisnis properti merupakan salah satu usaha yang hampir dapat dipastikan tidak akan pernah mati karena kebutuhan akan papan atau tempat tinggal merupakan kebutuhan pokok manusia, dan setiap manusia akan berusaha untuk dapat memenuhinya.

Perusahaan dibidang properti khususnya perumahan dan perkantoran, harus mampu memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Banyak pelaku bisnis yang berusaha untuk mengembangkan produk atau jasa yang mereka tawarkan agar dapat diterima oleh masyarakat. Atas dasar pemikiran inilah yang memotivasi para pelaku bisnis untuk dapat membentuk pemikiran-pemikiran baru dalam mengembangkan produk atau jasanya agar dapat diterima oleh konsumennya.

Persaingan dalam dunia bisnis properti mendorong para pengusaha untuk memunculkan pemikiran-pemikiran baru yang dapat membangun produk dan jasa yang dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat dan modern mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi yang menyebabkan persaingan perusahaan semakin

Hal ini mengharuskan perusahaan mengelola kegiatan bisnis dengan baik. Setiap perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis tersebut harus memiliki strategi bisnis yang tepat. Menurut Kotler (2008) strategi yang diterapkan perusahaan harus tepat, karena hal tersebut merupakan salah satu penentu kelangsungan hidup dipasar. Kecermatan para pebisnis dalam menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu bisnis dalam bertahan. Dengan demikian, hanya perusahaan yang berkualitas yang mampu untuk bersaing dan menguasai pasar.

PT Adjie Bangun Properti merupakan pengembang sekaligus pemasaran perumahan yang berdiri pada tanggal 30 maret 2012, yang beralamat kantor di Perumahan Bunga Mustika Blok C No.10-11 Sukajaya, Rajabasa, Bandar Lampung. Adapun bank yang bekerjasama dengan PT Adjie Bangun Properti yakni Bank BTN dan Bank BRI Syariah.

Tahun 2016, PT Adjie Bangun Properti sudah menyelesaikan pembangunan perumahan dan kios di 3 tempat yakni Perumahan Assyifa tipe 45/78 dengan jumlah 131 unit, Perumahan Safira II tipe 36/84 dengan jumlah 130 unit, dan Perumahan Inara tipe 36/78 dengan jumlah 130 unit dan kios tipe 32 dengan jumlah 20 unit. Hingga saat ini semua perumahan dan kios yang sudah terjual semua. (Sumber : Laporan penjualan perusahaan, 2016).

TABEL 1.1. DAFTAR RANGKING PERUSAHAAN PROPERTI YANG TERGABUNG DALAM *REAL ESTATE INDONESIA (REI)* PROVINSI LAMPUNG

Urutan	Nama Perusahaan	Jumlah Unit
1.	PT Agung Jaya Permai	829
2.	PT Lampung Utama Construksindo	750
3.	PT Adjie Bangun Properti	679
4.	PT Selaras Griya Sejahtera	566
5.	PT Putri Tunggal Perdana	536
6.	PT Pualam Tunggal Sakti	500
7.	PT Arya Mandala Dwipa	375
8.	PT Mitra Saburai Properti	328
9.	PT Melana Andespall Properti	270
10.	PT Citra Karya Raya	258
11.	PT Swara Tama	250
12.	CV Waringin Jaya Perdana	210
13.	PT Wilyan Elok Indo Makmur	200
14.	PT Alfarizi Yahsan Mandiri	156
15.	PT Artamulia Berkahindah	150
16.	PT Berkah Sahabat Sumbay	145
17.	PT Golden Properti Sejahtera	104
18.	PT Dwi Putri Sentosa	100
19.	PT Golden Hong Makmur	100
20.	PT Pesona Arta Zilvara	98
21.	PT Surya Sakti Bangun Mandiri	82
22.	CV Innovia Investa Mandiri	77
23.	PT Bangun Dunia Real Estate	70
24.	PT Damai Lestari Jaya	50
25.	PT Karyaindah Sentramitra	50
26.	CV Tiga Lapan	46
27.	PT Nugraha Rayyan Pratama	45
	TOTAL	7024

Sumber : *Real Estate Indonesia (REI)* Lampung, 2018

Tabel diatas merupakan daftar perusahaan properti yang tergabung dalam *Real Estate Indonesia (REI)* Lampung. Daftar urutan tabel diatas menunjukkan banyaknya rumah subsidi yang akan dibangun pada tahun 2018. Banyaknya pesaing maka perusahaan berlomba-lomba dalam memenangkan persaingan bisnis dengan memberikan kualitas dan harga yang terjangkau oleh konsumennya.

Berdasarkan Tabel diatas, posisi perusahaan berada pada urutan ke 3 dari 27 perusahaan, dimana pesaing utama PT Adjie Bangun Properti yang berada diatasnya yaitu PT Lampung Utama Construksindo dan tepat dibawahnya adalah PT Selaras Griya Sejahtera.

Keunggulan dari PT Adjie Bangun Properti adalah memiliki kantor pelayanan konsumen yang dekat dengan perumahan-perumahan sehingga lokasinya mudah dijangkau oleh konsumennya. Setiap tiga bulan sekali diadakan *training* atau pelatihan untuk karyawan, hal ini memberikan dampak positif terhadap perusahaan salah satunya yaitu pelayanan terhadap konsumen yang ramah.

Karyawan adalah aset dari perusahaan oleh karena itu PT Adjie Bangun Properti berusaha menjaga aset tersebut agar tidak hilang dari perusahaan dengan memberikan penghargaan atau *reward* berupa bonus, insentif, dan lain-lain sehingga karyawan loyal terhadap perusahaan. Untuk menarik minat konsumen PT Adjie Bangun Properti menawarkan DP atau uang muka yang dapat dijangkau oleh masyarakat menengah kebawah, angsuran lebih murah dibanding pesaing, dan konsumen juga mendapatkan Sertifikat Hak Milik (SHM) serta PT Adjie bangun Properti telah bekerjasama dengan BTN Properti dalam program pemerintah yaitu rumah subsidi yang pada hal ini juga membuat keterjaminan modal perusahaan saat membangun.

PT Adjie Bangun Properti dalam menghasilkan produk selalu berusaha menghasilkan produk yang berkualitas sehingga produknya dapat diterima oleh masyarakat dan konsumennya puas. Untuk menghasilkan prduk yang berkualitas, PT Adjie Bangun Properti menggunakan bahan baku bangunan yang bermutu atau

berkualitas dan mengontrol setiap pembangunan yang digarap oleh kontraktor dengan membentuk tim pengawas standar mutu bangunan. Adapun peluang yang dimiliki oleh PT Adjie Bangun Properti adalah meningkatnya jumlah penduduk di Provinsi Lampung dan meningkatnya pertumbuhan ekonomi Provinsi Lampung. Pengetahuan konsumen atau citra perusahaan dimata konsumen baik, keadaan teknologi yang semakin berkembang menjadi peluang dari PT Adjie Bangun Properti untuk memanfaatkannya dan dukungan dari pemerintah terkait adanya program rumah subsidi.

Kelemahan dari PT Adjie Bangun Properti adalah kantor pelayanan konsumen tidak melayani konsumen 7 hari dalam seminggu yaitu buka pada hari senin sampai sabtu, sedangkan banyak konsumen yang ingin mendatangi kantor pelayanan konsumen di hari libur yaitu hari minggu. Dalam memasarkan produknya PT Adjie Bangun Properti masih kurang efektif dan memanfaatkan kecanggihan teknologi. Adapun ancaman-ancaman perusahaan adalah kenaikan harga BBM yang berakibat meningkatnya biaya operasional, laju inflasi meningkat, tingginya tingkat persaingan karena banyaknya perusahaan yang bergerak di sektor properti baik perusahaan yang tergabung dengan developer BTN Properti, dan yang tergabung dengan Real Estate Indonesia (REI) Lampung maupun yang tidak tergabung, serta dari perusahaan baru.

Tingginya tingkat persaingan dalam berbagai bisnis saat ini menuntut setiap manajemen perusahaan menemukan strategi khusus untuk menciptakan keunggulan bersaing, sehingga dapat menempatkan perusahaan pada posisi teratas, sekaligus mampu mempertahankan posisinya tersebut.

TABEL 1.2 HARGA PROPERTI PT ADJIE BANGUN PROPERTI 2017

Jenis	Tipe	Harga	DP
Kios	32 x 60	Rp 60.000.000	Rp 2.000.000
Rumah	36 x 78	Rp 116.500.000	Rp 3.000.000
Rumah	36 x 84	Rp 110.500.000	Rp 3.000.000
Rumah	45 x 78	Rp 250.000.000	Rp 7.000.000
Rumah	60 x 89	Rp 275.000.000	Rp 7.000.000

Sumber : Daftar Harga Properti PT Adjie Bangun Properti, 2017

Tabel diatas adalah tabel harga properti di PT Adjie Bangun Properti tahun 2017. Dari tabel diatas dapat dilihat harga dan uang muka atau DP masing-masing jenis dan tipe kios atau rumah. Hasil observasi peneliti bahwasannya uang muka dari masing-masing jenis dan tipe rumah PT Adjie Bangun Properti lebih kecil dibanding dengan pesaing utamanya.

Bahan baku bangunan yang digunakan PT Adjie Bangun Properti juga berkualitas dan sesuai standarnya, hal itu dibuktikan dengan penggunaan material atau bahan baku bangunan seperti penggunaan besi pada rumah tipe 36x78 dan tipe 36x84 menggunakan besi ukuran 8 *inch* dan penggunaan material lainnya seperti takaran perbandingan antara jumlah semen dan pasir yang semua pengerjaan tersebut diawasi oleh tim pengawas standar mutu bangunan.

TABEL 1.3 PENJUALAN BULAN JANUARI – NOVEMBER 2017

Bulan	tipe					Jumlah Penjualan / Unit	Jumlah Pendapatan
	32x60	36x78	36x84	45x78	60x89		
Januari	-	7	6	-	-	13	Rp 1.024.000.000
Februari	-	25	8	-	-	33	Rp 3.479.000.000
Maret	-	20	6	-	3	29	Rp 3.381.000.000
April	-	16	13	-	4	33	Rp 4.481.500.000
Mei	-	15	25	2	-	42	Rp 4.776.000.000
Juni	-	24	16	6	1	47	Rp 6.059.000.000
Juli	-	11	14	9	1	35	Rp 3.860.000.000
Agustus	-	29	18	2	2	51	Rp 6.284.000.000
September	-	40	16	2	-	58	Rp 6.473.000.000
Oktober	-	27	15	2	-	44	Rp 4.907.000.000
November	-	13	10	-	-	23	Rp 2.506.000.000
TOTAL						408	Rp 47.230.500.000

Sumber : Laporan Penjualan PT Adjie Bangun Properti, 2017

PT Adjie Bangun Properti telah menetapkan target penjualan pada tahun 2017 adalah sebesar 30 M yang berdasarkan pada jumlah total bangunan yang dibangun pada tahun 2017. Berdasarkan tabel laporan penjualan diatas, total penjualan sampai dengan bulan November berjumlah Rp 47.230.500.000 yang artinya perusahaan telah tercapai target penjualannya pada tahun 2017 ini. Namun penjualan perbulannya masih fluktuatif. Oleh karena itu, PT Adjie Bangun Properti harus terus meningkatkan targetnya dan mampu mencapainya dengan cara menerapkan strategi bisnis yang tepat.

Menurut David (2012), strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan. Sedangkan menurut Kotler (2008), strategi merupakan proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga

keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkan, sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan.

Perusahaan yang memiliki strategi yang baik akan mampu menghadapi persaingan, dalam hal ini maka perlu di evaluasi terhadap keadaan dan kondisi riil perusahaan. Analisis yang dapat digunakan adalah analisis SWOT.

Menurut Rangkuti (2000), Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*) namun, secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Analisis SWOT mencakup lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Secara internal kerangka kerjanya menguraikan kekuatan dan kelemahan pada dimensi kunci misalnya kinerja keuangan dan sumber daya; sumber daya manusia, fasilitas dan kapasitas produksi; pangsa pasar, persepsi pelanggan terhadap kualitas produk, harga dan ketersediaan produk; organisasi komunikasi. Penilaian terhadap lingkungan eksternal termasuk informasi pasar, pelanggan dan persaingan, kondisi ekonomi tren sosial, teknologi dan peraturan pemerintah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka peneliti mengajukan sebuah penelitian berjudul **“Analisis Strategi Bisnis Pada PT ADJIE BANGUN PROPERTI di Bandar Lampung”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan data dan uraian diatas, banyaknya perusahaan di sektor properti, adanya kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman serta tingginya tingkat persaingan bisnis properti maka PT Adjie Bangun Properti harus berhati-hati dalam memilih strategi bisnis yang terbaik dan diselaraskan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta tujuan perusahaan, sehingga perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah yang diambil adalah :

Strategi apakah yang harus digunakan PT ADJIE BANGUN PROPERTI dalam menghadapi persaingan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan yaitu untuk mengetahui strategi bisnis yang digunakan oleh PT Adjie Bangun Properti dalam menghadapi persaingan.

D. Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat bagi peneliti :
 - a. Memperoleh ilmu pengetahuan baik teori maupun praktik khususnya dibidang strategi bisnis.
 - b. Memperoleh wawasan tentang strategi bisnis yang dilakukan oleh PT Adjie Bangun Properti.

2. Manfaat bagi perusahaan :

Memberikan informasi kepada manajemen perusahaan apakah strategi yang telah digunakan perusahaan sudah tepat dalam menghadapi persaingan yang ketat.

3. Manfaat bagi akademisi :

- a. Sebagai bahan referensi khususnya dalam materi strategi bisnis.
- b. Sebagai media korektif bagi peneliti lain maupun akademisi lainnya.

II. KAJIAN PUSTAKA DAN RERANGKA PEMIKIRAN

A. Pengertian Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2009), manajemen adalah koordinasi dan pengawasan aktivitas pekerjaan orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Menurut Stonner dan Freeman (1992), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Daft (2010), mendefinisikan manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi sumber daya organisasional.

Berdasarkan pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Manajemen perusahaan yang baik dan tepat akan menghasilkan *output* perusahaan yang efektif dan efisien dan hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

B. Proses Manajemen

Menurut David (2012), proses manajemen melibatkan lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian.

Dibawah ini adalah penjelasan lebih lanjut lima proses manajemen:

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

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

C. Strategi dan Manajemen Strategi

1. Definisi Strategi

Menurut David (2012) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan Hunger dan Wheelen (2011), bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Sedangkan menurut Heizer dan Render (2009), strategi adalah rencana suatu organisasi untuk mencapai misi dan tujuan. Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkiti (2009), strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan

berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan.

2. Definisi Manajemen Strategi

Ada beberapa definisi mengenai manajemen strategi yang dikemukakan oleh para ahli dalam buku yang mereka tulis. Mintzberg (1995) mendefinisikan manajemen stratgik sebagai 5P yaitu, *Plan* (rencana), *Ploy* (taktik), *Pattern* (pola), *Position* (posisi), *Perspective* (perspektif).

Menurut David (2012), manajemen strategik (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Terdapat tiga tahapan dalam manajemen strategik, yaitu :

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih alternatif strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategik.

Melaksanakan strategi berarti memobilisasikan karyawan dan manajer untuk menematkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategis adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategik adalah :

- Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini.
- Mengukur kinerja.
- Mengambil tindakan korektif.

Sedangkan menurut Daft (2007), manajemen strategik 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 Hunger dan Wheelen (2011), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

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

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

- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konsektual umum.
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan opsi 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.

Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, perencanaan jangka panjang dan mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa yang akan datang. Tahapan dalam manajemen strategi adalah formulasi strategik, implementasi strategik dan evaluasi strategik. Formulasi strategi meliputi mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan (Hunger dan Wheelen, 2011).

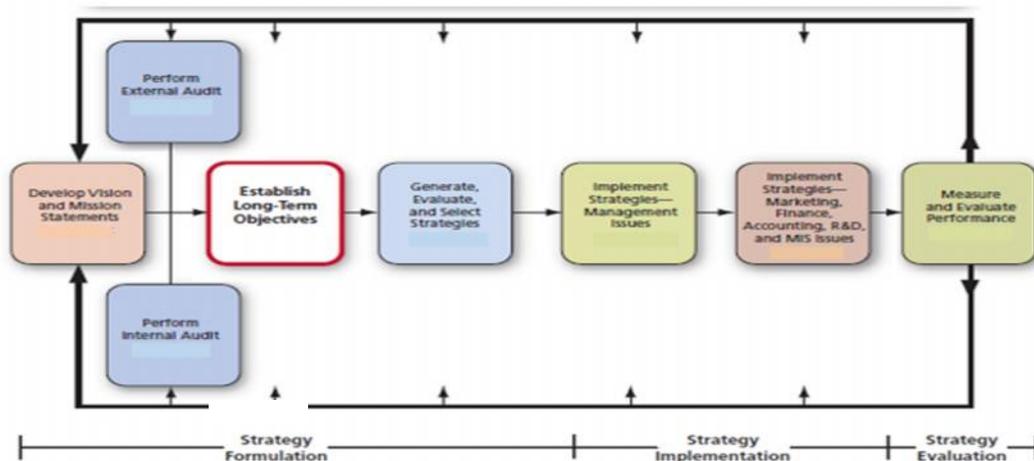
D. Strategi Bisnis

1. Definisi Strategi Bisnis

Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap persaingan. Secara luas, ini mencakup sejumlah pendekatan yang mungkin :

1. Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian persaingan yang ada.
2. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategik, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan.
3. Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi. Sehingga karenanya memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya. (Porter, 1980)

2. Model Manajemen Strategik



GAMBAR 2.1 MODEL PROSES MANAJEMEN STRATEGIK YANG KOMPEREHENSIF.

Sumber: David, 2012

Gambar 2.1 Menampilkan model manajemen strategik komprehensif yang meliputi tiga tahap proses yaitu perumusan strategik, pelaksanaan strategik, dan evaluasi strategi, serta umpan balik dari tiap-tiap proses tersebut. Menurut David (2012) penyusunan strategi berhubungan dengan proses memilih strategi dan kebijakan dalam rangka upaya memaksimalkan sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan, mulai dari perumusan awal, pengembangan hingga tindakan dan kebijakan untuk mencapai sasaran tersebut. Tiga proses utama dari manajemen strategi adalah memformulasikan strategi yang diawali dengan mengembangkan pernyataan visi dan misi, menentukan tujuan jangka panjang, menghasilkan, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Tahap ke dua adalah mengimplementasikan strategi yang terdiri dari implementasi strategi isu-isu manajemen dan implementasi strategi isu-isu pemasaran, keuangan, akuntansi, R&D dan MIS. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.

Tahap selanjutnya adalah tahap mengevaluasi strategi yang terdiri dari mengukur dan mengevaluasi kinerja. Para manajer sangat perlu untuk mengetahui ketika ada strategi yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktifitas yang fundamental, yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.

3. Visi, Misi dan Tujuan

Menurut David (2006), 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 ini, pernyataan visi yang dirancang harus dapat memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi itu. Visi yang jelas juga memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif.

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

Tujuan perusahaan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Selain itu, tujuan merupakan titik sentral kegiatan perusahaan yang dapat dipakai menjadi alat untuk penilaian prestasi, pengendalian, koordinasi dan juga untuk keputusan strategi.

4. Lima Strategi Generik Michael Porter

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu kepemimpinan biaya,

diferensiasi dan fokus. Porter menamakan strategi ini strategi generik (*generic strategik*).

Berikut adalah Lima Strategi Generik Porter :

Tipe 1 : Kepemimpinan Biaya — Biaya Rendah

Tipe 2 : Kepemimpinan Biaya — Nilai Terbaik

Tipe 3 : Diferensiasi

Tipe 4 : Fokus — Biaya Rendah

Tipe 5 : Fokus — Nilai Terbaik

Keunggulan atau kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya:

Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low-cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi ini bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) dari strategi tipe 1 maupun strategi tipe 2 adalah pasar yang besar.

Tipe 3 strategi generik Porter adalah diferensiasi. Perbedaan atau diferensiasi adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.

Fokus (*focus*) berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi fokus adalah Tipe 4 dan Tipe 5.

Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah (*low-cost focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil (kelompok ceruk) konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik (*best-value focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi ini juga disebut “diferensiasi terfokus” yang bertujuan untuk menawarkan kepada ceruk konsumen tertentu produk atau jasa yang dengan lebih baik memenuhi selera dan permintaan mereka dibandingkan produk pesaing. Sasaran (target) dari strategi Tipe 4 dan Tipe 5 adalah pasar yang kecil. Namun perbedaannya adalah bahwa Tipe 4 menawarkan produk atau jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga terendah, sedangkan Tipe 5 menawarkan produk atau jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga yang lebih tinggi namun dengan fitur tambahan yang cukup banyak sehingga tawaran tersebut dianggap memiliki nilai terbaik.

Lima strategi Porter tersebut menyiratkan pengaturan organisasional, prosedur pengendalian, dan sistem insentif yang berbeda. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar dengan akses ke sumber daya yang juga lebih besar umumnya bersaing dengan strategi kepemimpinan biaya dan atau diferensiasi, sementara perusahaan-perusahaan yang lebih kecil sering kali berkompetisi dengan menggunakan strategi fokus. (David, 2012)



GAMBAR 2.2 LIMA STRATEGI GENERIK MICHAEL PORTER

Sumber : David (2012)

Porter menekankan perlunya para penyusun strategi agar melakukan analisis biaya-manfaat guna mengevaluasi “peluang bersama” antara unit-unit bisnis perusahaan yang telah ada dan yang potensial. Berbagai aktivitas dan sumber daya membantu keunggulan kompetitif dengan cara menekan biaya atau meningkatkan diferensiasi. Selain mendorong hal tersebut, Porter juga menekankan pentingnya perusahaan untuk secara efektif “mentransfer” keterampilan dan keahlian di antara unit-unit bisnis yang otonom guna mencapai keunggulan kompetitif. (David, 2012)

5. Keunggulan Bersaing

Hanifah (2016) keunggulan bersaing meliputi penentuan posisi yaitu suatu usaha untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakannya dari pesaing. Sebuah perusahaan menempati posisi keunggulan bersaing adalah disebabkan keunggulan komparatif dalam sumber daya menghasilkan nilai superior pada biaya yang lebih rendah. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya.

Ada dua cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yang pertama dengan strategi biaya rendah yang membuat perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi

para pesaingnya dalam sebuah industri. Yang kedua adalah dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan merasa bahwa mereka mendapat manfaat yang lain serta lebih dengan harga yang cukup. Tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan. Ada juga tiga faktor yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan, yaitu :

1. Dasar Persaingan (*basic of competition*).

Strategi harus didasarkan pada seperangkat aset, *skill* dan kemampuan. Ketiga hal tersebut akan mendukung strategi yang sedang dijalankan sehingga turut mempertahankan keunggulan.

2. Dipasar mana perusahaan bersaing (*where you compete*).

Penting bagi perusahaan untuk memilih pasar sasaran yang sesuai dengan strategi yang dijalankan, sehingga aset, *skill* dan kemampuan dapat mendukung strategi dalam memberikan sesuatu yang bernilai bagi pasar.

3. Dengan siapa perusahaan bersaing (*who you compete against*)

Perusahaan juga harus mampu mengidentifikasi pesaingnya, apakah pesaing tersebut lemah, sedang, atau kuat. Dengan demikian cara untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dengan orientasi pada pelanggan bukan pada internal perusahaan dan para pesaing saja.

6. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal adalah :

1. Kekuatan ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam pengambilan suatu kebijakan atau keputusan adalah berbagai faktor dibidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi.

2. Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan.

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap semua produk, jasa pasar, dan pelanggan. Perusahaan kecil maupun besar, berorientasi laba dan niraba dalam semua industri telah dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang berasal dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi dan lingkungan. Berbagai faktor seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Kondisi sosial yang selalu berubah-ubah menjadi suatu hal penting yang harus direpson sedemikian rupa oleh para pengambil keputusan guna memanfaatkan peluang-peluang yang muncul maupun mengendalikan risiko usaha yang terjadi.

3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum

Faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat menjadi peluang dan ancaman utama untuk perusahaan kecil dan besar. Perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi, ramalan politik dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal. Faktor-faktor politik yang berpengaruh pada

pengelolaan suatu bisnis adalah para pengambil keputusan strategik perlu memahami pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat di lingkungan mana ia bergerak, termasuk peraturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan politisi dan para negarawan.

4. Kekuatan teknologi

Pengambilan keputusan strategi mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan dilakukan. Kemauan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya memberikan sumbangan besar bagi kemajuan serta hasil produksi suatu perusahaan, apalagi jika orientasi para pengambil keputusan strategi semata-mata orientasi efisiensi, pemanfaatan teknologi akan cenderung semakin luas dan meliputi makin banyak segi dan proses organisasional. Orientasi terhadap kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan kemajuan serta pemanfaatan SDM yang tepat, karena tanpa didukung SDM yang tepat, teknologi seanggih apapun tidak dapat beroperasi secara maksimal justru terkadang bisa menampilkan masalah baru bagi perusahaan tersebut. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, pemasaran dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

5. Kekuatan kompetitif

Bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing

merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda. Kebanyakan perusahaan multi divisi biasanya tidak memberikan informasi penjualan dan laba dengan basis divisi untuk alasan kompetitif. (David, 2012)

6. Lingkungan Industri

Porter dalam David (2012), 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

7. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal menurut Jauch dan Glueck (2003) adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan faktor akuntansi untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menurut Marcos dan Mustamu (2014), Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi (perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian) dan fungsi-fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, sumberdaya manusia, dan sistem informasi. Menurut David (2012) pendekatan fungsi bisnis

berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut :

1. Manajemen

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

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

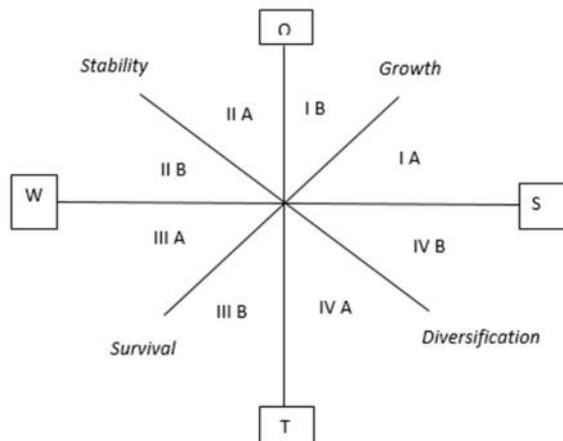
Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal

8. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

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 strategik eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012). Matriks IFE 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 diantara area tersebut (David, 2012).

9. Pilihan Alternatif Strategi

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor-faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi.



GAMBAR 2.3 GRAND STRATEGY

Sumber : Kinnear dan Taylor (2010).

Posisi pada kuadran I : Faktor eksternal dan internal positif yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Suatu lembaga atau institusi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga atau institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada.

Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi

sub kuadrannya. Jika pada kuadran I A, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (*rapid growth*), dan jika pada kuadran IB maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas (*stable growth strategy*).

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

Posisi kuadran III : Faktor eksternal dan internal sama-sama negatif, kondisi ini memberikan arti bahwa perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing dan pasar juga tidak lagi menyediakan peluang bisnis. Perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memilih staretgi mempertahankan hidup (*survival strategy*). Jika pada kuadran III A ini ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara selektif tidak lebih besar dibanding dengan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan diharuskan memilih strategi penyehatan (*turn around strategy*).

Perusahaan berusaha untuk terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap pada perbaikan lingkungan bisnis. Jika pada kuadran IIIB, kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran III A dan oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan manuver. Akan tetapi disisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk dibanding kuadran IIIA. Startegi yang diharapkan akan dilakukan adalah strategi gerilya (*guerilla strategy*) yakni perusahaan mencari terobosan baru dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih ada.

Posisi kuadran IV : Faktor eksternal negatif tetapi faktor internal positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibanding besarnya ancaman. Namun disisi internal kekuatan atau kelemahan yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahannya, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi.

Arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi kepada kebijakan populis (*concentric diversification strategy*), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan internal yang masih lemah atau kuadran IV A. Arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberi peluang perbaikan peran suatu lembaga atau institusi (*conglomerate diversification strategy*) atau kuadran IV B. Secara ringkas, pilihan strategi dapat dijelaskan pada tabel berikut.

TABEL 2.1 PILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

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

Sumber : Kinnear dan Taylor (2000)

10. Matriks IE (*Internal External*)

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

11. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Menurut Lynch (2012), Analisis SWOT adalah analisis tentang kekuatan dan kelemahan yang ada secara internal dalam organisasi, ditambah dengan peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi secara eksternal. Sedangkan menurut Johnson dan Scholes (1999) Analisis SWOT adalah alat manajemen yang memungkinkan organisasi untuk lebih baik menangani lingkungan internal dan eksternal mereka dan mempersiapkan strategi yang efektif dalam langkah-langkah perencanaan

Membuat suatu rencana faktor internal maupun faktor eksternal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weaknesses*) yang terdapat pada organisasi itu. Analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunities*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*threats*) yang dialami oleh organisasi. Analisis untuk mengetahui *strength*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut. (rangkuti, 2009) setelah kita mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencakup tujuan yang telah ditentukan. Konsep dasar pendekatan SWOT tampaknya sederhana yaitu apabila kita dapat mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi kita dapat mengetahui peluang (*opportunities*) dari luar organisasi yang menguntungkan serta ancaman (*threats*) di dalam organisasi yang merugikan organisasi atau perusahaan.

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

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses).

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

Menurut David (2012), matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman 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).

Strategi SO memanfaatkan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi dimana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

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 defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

12. QSPM (*Quantitative Strategik Planning Matrix*)

QSPM (*Quantitative Strategik Planning Matrix*) merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dan tindakan alternatif yang dapat dijalankan (David, 2012). Secara konseptual, QSPM memiliki 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 dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal. Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Alat ini juga mengharuskan perencanaan strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait kedalam proses keputusan.

E. Alternatif Strategi Utama

Strategi alternatif menurut David (2012) :

1. integrasi ke depan, memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributornya atau paritel.
2. Intergrasi ke belakang, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
3. Intergrasi horizontal, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.
4. Penetrasi pasar, mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini dipasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.

5. Pengembangan pasar, memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.
6. Pengembangan produk, mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.
7. Diversifikasi terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan.
8. Diversifikasi tak terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan.
9. Penciutan, pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
10. Divestasi, penjualan satu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
11. Likuidasi, penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

1. Strategi Pemimpin Pasar

Banyak industri memiliki satu perusahaan yang diakui sebagai pemimpin pasar. Perusahaan itu memiliki pangsa pasar terbesar di pasar produk terkait. Perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi dan intensitas promosi. Syarat bagi perusahaan untuk bertahan nomor satu, perusahaan dituntut agar melakukan tindakan pada tiga bidang yaitu :

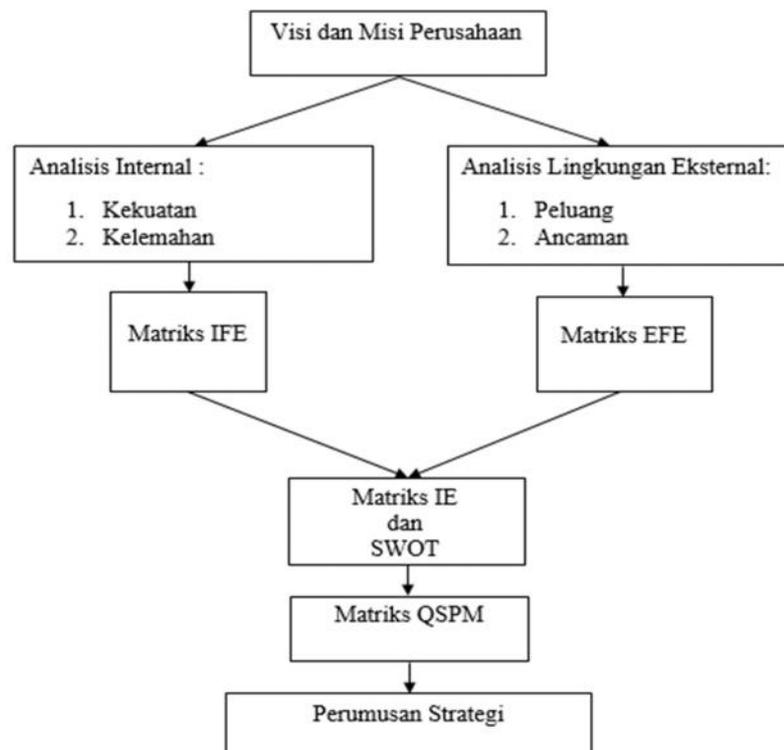
1. perusahaan harus menemukan cara untuk memperbesar permintaan pasar keseluruhan.
2. Perusahaan harus melindungi pangsa pasarnya melalui tindakan *defensive* dan *offensive* yang tepat.

3. Perusahaan harus berusaha meningkatkan pangsa pasarnya lebih jauh, bahkan jika ukuran pasarnya tetap sama (Kotler, 2002).

2. Strategi Penantang Pasar

Perusahaan yang menempati urutan kedua, ketiga, dan seterusnya dapat disebut sebagai perusahaan *runner up* atau pengikut pasar. Perusahaan-perusahaan tersebut dapat memilih atas dua sikap yaitu dapat menyerang pemimpin pasar dan pesaing lain secara agresif atau menjadi pengikut pasar.

F. Rerangka Pemikiran



GAMBAR 2.3 RERANGKA PIKIR

Sumber : David (2012)

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi PT Adjie Bangun Properti. Faktor internal dianalisis

dengan menggunakan matriks IFE dan faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFE. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian mengetahui strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan melalui analisis SWOT. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*).

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat atau yang di prioritaskan bagi PT Adjie Bangun Properti sesuai dengan kondisi lingkungan persaingan bisnis dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang diperoleh melalui analisis QSPM akan menghasilkan urutan prioritas strategi-strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh PT Adjie Bangun Properti. (David, 2012)

G. Penelitian Terdahulu

TABEL 2.3 DAFTAR PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Judul Penelitian	Metodelogi Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Talib dan Hamid (2014)	<i>Halal logistics in Malaysia: a SWOT analysis</i>	<i>literature review and interviews</i>	Halal market, Halal logistics, Islamic logistics, Logistics and supply chain management	kekuatan (dukungan pemerintah yang kuat), kelemahan (definisi halal yang tidak konsisten), kesempatan (Pertumbuhan penduduk muslim) dan ancaman (tidak ada keseragaman pada standar halal)
Karadakis, Kaplanidou, dan Karlis (2010)	<i>Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach</i>	<i>Interviews</i>	<i>Tourism, Sporting events</i>	kekuatan terletak pada infrastruktur tertentu, relawan, ekonomi yang kuat dan posisi politik yang baik. Kelemahan berasal dari kekurangan infrastruktur, ukuran negara, stabilitas politik dan ekonomi yang tidak menentu. Peluang disertakan pertumbuhan industri pariwisata, perkembangan bisnis, peningkatan kualitas hidup, penggunaan warisan <i>post-event</i> , dan perbaikan dan

Peneliti	Judul Penelitian	Metodelogi Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				pengembangan infrastruktur. Ancaman termasuk biaya Dari acara tersebut, polusi, mengandalkan pada acara peremajaan ekonomi dan pemindahan penduduk
Anwar dan Utami (2012)	<i>Analisis SWOT pada Strategi Bisnis dalam Kompetisi Pasar</i>	<i>interviews</i>	<i>Internal Factors, External Factors</i>	Hasil dari analisis internal pada artikel ini yaitu, memiliki 12 kekuatan, dan 2 kelemahan. Dan hasil analisis eksternal memiliki
Seabrooke (1991)	<i>Proactive Property Management</i>	<i>literature review and interviews</i>	<i>Internal Factors, External Factors</i>	Hasilnya menunjukkan pentingnya komersial properti, baik sebagai investasi maupun sebagai faktor produksi.

Sumber : Berbagai Jurnal Nasional dan Internasional

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis metode penelitian yang dilakukan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Penelitian kualitatif ini dapat digunakan untuk memahami interaksi sosial, misalnya dengan wawancara mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas. Penelitian yang dilakukan akan menggambarkan analisis *SWOT* dalam strategi pemasaran pada PT ADJIE BANGUN PROPERTI. Pengumpulan data dengan teknik wawancara (*interview*), pengamatan (*observasi*), serta dokumentasi yang digunakan untuk mendukung penelitian ini. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti dan kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel adalah perusahaan properti rumah subsidi di Provinsi Lampung dalam hal ini adalah pemilik dari PT Adjie Bangun Properti yang diwakilkan oleh Kepala Perusahaan, karyawan administrasi dan konsumen serta karyawan dari pesaing utama PT Adjie Bangun Properti yaitu PT Lampung Utama Contruksindo dan PT Selaras Griya Sejahtera.

C. Sumber Data

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

a. Data Primer

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 narasumber secara langsung. Sumber data dari jenis data primer adalah berupa hasil wawancara (*interview*) secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bidang yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Sumber data diproses dan diperoleh secara langsung dari PT ADJIE BANGU PROPERTI.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Penelitian kali ini peneliti memilih jenis penelitian kualitatif maka data yang diperoleh harus mendalam, jelas dan spesifik. Sugiyono (2009), menjelaskan bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan atau triangulasi, menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau obyek lain yang diselidiki. Observasi dilakukan oleh peneliti adalah langsung turun ke lapangan dalam mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian.

2. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab berkaitan dengan visi dan misi PT ADJIE BANGUN PROPERTI kepada bagian yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan oleh peneliti, seperti manajer atau pimpinan perusahaan serta karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

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 objek penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa foto, gambar, serta data-data mengenai PT ADJIE BANGUN PROPERTI, seperti data sejarah, profil perusahaan, dan penjualan perusahaan.

E. Fokus Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Objek penelitian adalah objek yang dijadikan penelitian atau yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam ini yang menjadi subjek penelitian adalah PT ADJIE BANGUN PROPERTI, dan yang menjadi objek penelitian yaitu strategi bisnis PT ADJIE BANGUN PROPERTI.

F. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisa secara deskriptif kualitatif, dimana sebagian data kualitatif yang kan diperoleh akan diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih data variabel kemudian setelah didapat hasil akhir akan dikualitaitfkan kembali. Dalam penlitian ini perangkat analisis data yang akan digunakan adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*), untuk mengetahui strategi bersaing pada PT Adjie Bangun Properti dan Matriks QSPM.

1. Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matriks 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 matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot 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 memeberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skla 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
 1. Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
 2. Jika indikator horizontal sama penting dibandingkan indikator vertikal
 3. Jika indikator horizontal lebih penting dibanding indikator vertikal

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

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 :

$$\beta_i = \frac{X_i}{\sum_i^n X_i}$$

di mana : B_i = bobot variabel ke-i

X_i = jumlah variabel ke-i

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

n = jumlah variabel

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

3. Menentukan rating setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana untuk matriks 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 efektivitas strategi perusahaan, serta *rating* juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

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 pada analisis situasi perusahaan dimasukan dalam matriks. Matriks IFE dan EFE diilustrasikan pada tabel 7 dan 8.

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 atau kuat, (2,0-2,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah atau lemah.

TABEL 3.3 ANALISIS MATRIKS EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
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. Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matriks IE. Matriks ini berupa pemetaan skor total matriks IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Ilustrasi matriks IE dapat dilihat pada gambar 5. Sumbu horisontal pada matriks IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matriks 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		IV	V	VI	
Sedang					
2,0		VII	VIII	IX	
Rendah					

GAMBAR 3.1 MATRIKS INTERNAL EKSTERNAL (IE)

Sumber David (2012)

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

1. Strategi tumbuh dan bina (*Growth and Build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horisontal).
2. Strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Build*, 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, VII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau disekitar sel I dalam matriks 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. Analisis Matriks SWOT

Menurut Rais (2009), metode analisa SWOT dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dalam 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisis biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, dan juga mengurangi kelemahan 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:

1. *Strengths* (S) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
2. *Weaknesses* (W) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
3. *Opportunities* (O) adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang dari luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.
4. *Threats* (T) adalah situasi atau kondisi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi yang dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

Perbandingan antara empat komponen dasar (SWOT) dijelaskan dalam skema matriks SWOT. Matriks SWOT terdiri dari 8 sel : 4 sel berisi inventori variabel internal dan lingkungan bisnis (eksternal) dan 4 sel lainnya yang berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar (*list*) kekuatan (S) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan sel 2 berisi daftar kelemahan (W) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebut sel S dan sel W. Sel 3 berisi daftar peluang (O) yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang, dan sel 4 berisi daftar ancaman (T) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang. Oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel O dan 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, oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi SO. Strategi pada sel tersebut juga sering disebut sebagai strategi maksi-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 sebagai sel atau strategi WO. Strategi pada sel WO juga sering dinamai strategi mini-maksi. Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel S dan T dan oleh karena itu disebut sel atau strategi ST. Strategi ini juga sering dinamai sebagai strategi maksi-mini. Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel W dan T dan oleh karena itu sering disebut sel atau strategi WT.

David (2012) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal. Langkah-langkah menyusun matriks 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 MATRIKS SWOT SECARA SKEMATIS

Lingkungan Internal / Lingkungan Eksternal	Kekuatan Perusahaan (S)	Kelemahan Perusahaan (W)
Peluang Bisnis (O)	Strategi S-O Gunakan kekuatan untuk Memanfaatkan peluang	Strategi W-O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman Bisnis (T)	Strategi S-T Gunakan kekuatan untuk Menghindari ancaman	Strategi W-T Meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David (2012)

Hasil dari matriks 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. Analisis 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 dilihat pada Tabel 3.5. Ada enam langkah yang harus diikuti untuk membuat QSPM yaitu :

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matriks SWOT.
2. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan nilai daya tarik (*Attractiveness Score-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 diberitahu nilai (AS).
5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score-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 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 -							
Total							

Sumber : David (2012)

Keterangan :

AS = *Attractiveness Scores* (Nilai Daya Tarik)

TAS = *Total Attractiveness Scores* (Total Nilai Daya Tarik)

G. Kredibilitas Penelitian

Setiap penelitian kualitatif harus diuji keabsahan datanya sehingga dapat dipertanggungjawabkan, karena data penelitian kualitatif dinyatakan valid apabila tidak terjadi perbedaan antara yang dilaorkan peneliti dengan apa yang terjadi sesungguhnya pada objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2009) upaya untuk menjaga kredibilitas dalam penelitian adalah melalui langkah-langkah sebagai berikut :

a. Meningkatkan ketekunan

Melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, pengecekan kembali dengan manajer perusahaan 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 yaitu manajer perusahaan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut sudah valid, sehingga semakin kredibel atau dipercaya, 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 menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

V. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Simpulan

Hasil penelitian mengenai Analisis Strategi Bisnis PT Adjie Bangun Properti dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil gambar matriks *Grand Strategy* PT Adjie Bangun Properti berada pada kuadran IA $S (2.73792) > O (1.594253)$, yaitu kekuatan lebih besar daripada peluang yang ada. Dimana arah kebijakan PT Adjie Bangun Properti adalah dalam kondisi *rapid growth strategy*.
- b. Hasil perhitungan untuk matriks IFE yaitu 3.091677 dan perhitungan matriks EFE yaitu 2.572333, 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).
- c. Hasil analisis SWOT dihasilkan delapan buah strategi dimana prioritas pelaksanaan strategi tersebut diurutkan dengan menggunakan QSPM. Alternatif-alternatif strategi bagi PT Adjie Bangun Properti adalah :

1. Melakukan inovasi produk.
2. Menjaga kualitas mutu produk.
3. Memperluas pangsa pasar dengan promosi yang efektif.
4. Menambah kerjasama dengan banyak pihak.
5. Melakukan evaluasi pemasaran.
6. Melakukan inovasi pemasaran.
7. Meningkatkan keefektifan promosi
8. Menambah waktu pelayanan konsumen.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan olah data yang dilakukan oleh peneliti posisi perusahaan berada pada kuadran IV yaitu tumbuh dan bina (*growth and build*), maka saran strategi yang tepat untuk dijalankan PT Adjie Bangun Properti adalah :

1. Terus melakukan inovasi produk karena persaingan bisnis properti sangat ketat.
2. Terus menjaga kualitas mutu produk karena persaingan bisnis properti sangat ketat dan agar masyarakat menerima produk perusahaan dan menjadi konsumen perusahaan.
3. Memperluas pangsa pasar dengan promosi yang efektif untuk menambah volume penjualan perusahaan dan target perusahaan dapat tercapai lagi.
4. Menambah kerjasama dengan banyak pihak agar perusahaan mudah dalam memperluas pangsa pasar dan meningkatkan kualitas mutu produk.
5. Melakukan evaluasi pemasaran agar meminimalisir ketidak efektifan promosi.
6. Melakukan inovasi pemasaran agar kedepan promosi perusahaan dapat efektif.

7. Meningkatkan keefektifan promosi agar lebih banyak masyarakat yang mengenal produk perusahaan.
8. Menambah waktu pelayanan konsumen agar menambah volume penjualan perusahaan.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif dan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara yang mendalam (*indepth interview*). Penelitian deskriptif berhubungan dengan ide, saran 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 peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexandri, Moh. Benny. (2008) *Manajemen Keuangan Bisnis*. Cetakan Kesatu.
Bandung : Alfabeta
- Amir, 2011. *Manajemen Strategik* (Konsep dan Aplikasi),
PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Anwar, Utami (2012). Analisis *SWOT* Pada Strategi Bisnis Dalam Kompetisi
Pasar
(Studi Empiris Pada Toko Pojok Madura). *Jurnal Sistem Informasi*
Vol p-ISSN 1979-0767. 5 Januari 2012.
- Arikunto, suharsimi, 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.
Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- David, Fred R. 2012. *Strategic management* (Manajemen Strategis Konsep)
Penerbit : Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi kesepuluh. Jakarta :
Salemba Empat.
- Hanifah, novi. 2016. *Analisis Strategi Bisnis Telkomsel Dalam Menghadapi*
Persaingan. Skripsi. Universitas Lampung.

Heizer, Render. 2015. *Manajemen Operasi*. Edisi kesebelas. Jakarta :
Salemba Empat.

Karadakis, Kaplanidou dan Karlis. 2010. “*Event Leverging Of Mega Sport Events: a SWOT Analysis Approuch*”. *International Journal Of Event and Festival Management*. Vol. 1 No. 3 pp. 170-185.

Kotler, Philip, 2000, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, Jakarta, Prehallindo.

Kotler, Philip, 2008, *Manajemen Pemasaran*, edisi keduabelas, cetakan pertama, Jilid I dan II, terjemahan Hendra Teguh, PT. Erlangga, Jakarta.

Pearce dan Robinson, 2007, *Manajemen Strategi*, Salemba Empat, Jakarta.

Rangkuti, F. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*.
Penerbit : PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Real Estate Indonesia (REI) Lampung, Februari 2018.

Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1,
Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Seabrooke, 1991. “*Proactive Property Management*”, *Property Management*, Vol.
9 Iss 4 pp. 373 - 384

Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Penerbit :
Bandung : ALFABETA

Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Talib dan Hamid. 2014. “*Halal Logistics in Malaysia: a SWOT Analysis*”.

Journal Of Islamic Marketing. March-December. Vol. 5 Iss 3 pp. 322 - 343.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D.2010. *Strategic Management and Business*.
Penerbit : Utama, Jakarta.

Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.