

**STRATEGI BISNIS WAROENG STEAK AND SHAKE
CABANG KEDATON DI BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Oleh

EKSA ARYSTA



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

ABSTRAK

STRATEGI BISNIS WAROENG STEAK AND SHAKE CABANG KEDATON DI BANDAR LAMPUNG

Oleh

EKSA ARYSTA

Tingginya persaingan dalam usaha restoran steak yang ada di Kota Bandar Lampung memberikan dampak bagi manajemen Waroeng Steak and Shake sehingga pendapatan yang diterima mengalami fluktuasi setiap bulannya, hal ini membuat peneliti bertujuan untuk mengetahui alternatif strategi apa yang sesuai dengan Waroeng Steak and Shake dan strategi manakah yang menjadi prioritas bagi Waroeng Steak and Shake. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi-formulasi strategi, yaitu matriks EFE dan IFE, matriks IE, matriks SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor internal terdapat 14 kekuatan dan 5 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 7 peluang dan 8 ancaman. Hasil matriks IE menunjukkan bahwa Waroeng Steak and Shake berada pada posisi *Grow and Build* dengan strategi utamanya yaitu strategi intensif dan strategi integratif. Berdasarkan analisis matriks SWOT maka dihasilkan 4 strategi. Strategi prioritas berdasarkan hasil QSPM yaitu menciptakan *delivery order*, memaksimalkan penggunaan media sosial, memperluas pasar, mengadakan *event* di dalam restoran untuk menarik minat konsumen dan memberikan reward kepada karyawan terbaik.

Kata kunci: Strategi Bisnis , Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, Matriks QSPM, Waroeng Steak and Shake

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY WAROENG STEAK AND SHAKE KEDATON BRANCH IN BANDAR LAMPUNG

By

EKSA ARYSTA

The high competition in the steak restaurant business in the city of Bandar Lampung offers an impact on the management of Waroeng Steak and Shake so that the income received fluctuates every month, this makes the researchers aim to find out what alternative strategies are in line with Waroeng Steak and Shake and which strategy become a priority for Waroeng Steak and Shake. This research uses descriptive analysis method and stages of strategy formulations, EFE matrix and IFE matrix, IE matrix and SWOT matrix, and QSPM. The results of this study indicate that there are 14 internal factors and 5 weaknesses, and there are 7 external factors and 8 threats. The result of IE matrix shows that Waroeng Steak and Shake is in the position of grow and build with its main strategy of intensive strategy and integrative strategy. Based on the SWOT matrix analysis, 4 strategies are produced. Priority strategies based on QSPM results are creating delivery orders, maximizing the use of social media, expanding markets, holding events inside restaurants to attract consumers and giving rewards to the best employees.

Keywords: Business Strategy, Internal Factor, External Factor, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix, Waroeng Steak and Shake

**STRATEGI BISNIS WAROENG STEAK AND SHAKE CABANG
KEDATON DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

EKSA ARYSTA

Skripsi

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

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



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

Judul Skripsi

**STRATEGI BISNIS WAROENG STEAK AND
SHAKE CABANG KEDATON DI BANDAR
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : Eksa Arysta

Nomor Pokok Mahasiswa : 1311011053

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

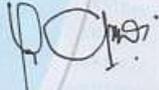
MENYETUJUI

I. Komisi Pembimbing

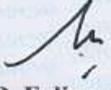
Pembimbing I

Pembimbing II


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


Yuniarti Fihartini, S.E., M.Si.
NIP. 19760617 200912 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen


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

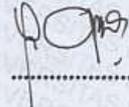
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

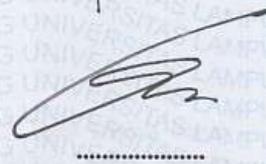
Ketua : **Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Yuniarti Fihartini, S.E., M.Si.**



Penguji Utama: **Prakarsa Panjinegara, S.E., M.E.**



Rektor Universitas Lampung
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **14 Agustus 2018**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Eksa Arysta
NPM : 1311011053
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Strategi Bisnis Waroeng Steak and Shake Cabang
Kedaton Di Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa :

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

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

Bandar Lampung, 30 Agustus 2018

Yang membuat pernyataan


Eksa Arysta

METERAI
TEMPEL
51708AFF236587644
3000
EKAMERIBU RUPIAH

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 03 Februari 1995. Peneliti merupakan anak pertama dari empat bersaudara yang merupakan buah hati dari pasangan Yusiana Sanusi dan Muhammad Roni.

Pendidikan yang telah ditempuh peneliti yaitu pada tahun 2000, Peneliti menyelesaikan pendidikan Taman Kanak – kanak di TK Kartini, Bandar Lampung. Tahun 2007, Peneliti menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 2 Palapa, Bandar Lampung. Tahun 2010, Peneliti menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP N 18 Bandar Lampung. Tahun 2013, Peneliti menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA YP Unila Bandar Lampung.

Pada tahun 2013, Peneliti terdaftar sebagai Mahasiswa Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN. Pada tahun 2016 peneliti telah menyelesaikan Kuliah Kerja Nyata (KKN) periode Januari selama 60 hari di Desa Karya Makmur, Kecamatan Penawar Aji, Kabupaten Tulang Bawang.

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahiim..

Syukur Alhamdulillah, peneliti panjatkan kehadiran

ALLAH SWT beserta Nabi Muhammad SAW

Dengan segala nikmat cinta dan kasih sayangNya untuk peneliti
sehingga peneliti dapat mempersembahkan karya berupa skripsi

dengan penuh cinta dan terimakasih

kepada mereka kekasih hati:

**Mama tercinta Yusiana Sanusi dan Bapak tercinta Muhammad Roni , serta
adik-adiku Marissa Arysta, Galang Gymnastiar Arysta, Richard Alphardrizi
Arysta dan Sahabatku Siti Sarah Aidilha**

Terimakasih atas segala do'a, dukungan dan harapan serta cinta dan kasih
sayangnya yang tulus ikhlas yang selalu mengiringi setiap langkah hidupku.

MOTTO

“Bersyukurlah kepadaku dan kepada kedua orang tuamu, hanya aku kembalimu”
(QS Luqman [31]: 14)

“Tiada yang lebih baik dari dua kebaikan yaitu beriman kepada Allah SWT dan bermanfaat bagi manusia”

“Yang kelak ditakdirkan untukmu, pasti akan menjadi milikmu dan Allah SWT punya banyak cara untuk membawanya sampai kepadamu. Jangan khawatir”

“Jika kamu berbuat kebaikan, maka sesungguhnya kamu berbuat baik untuk dirimu sendiri”

SANWACANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakatuh

Al-hamdu lillahi rabbil 'alamin. Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan atas kehadiran ALLAH SWT dan beserta Nabi Muhammad SAW dengan segala nikmat rahmat dan karunia, serta cinta dan kasih sayang-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsinya yang berjudul:

“Strategi Bisnis Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton Di Bandar Lampung”

Tujuan dari pembuatan Skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Proses penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir, peneliti banyak sekali mendapatkan bantuan dari berbagai pihak baik itu dukungan moril ataupun materil. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan rasa hormat dan terimakasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung juga sebagai Pembimbing Utama, yang telah memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu sabar dan disiplin sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya.

3. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Pembimbing Akademik, terimakasih telah membimbing dan memberikan motivasi penulis selama masa perkuliahan sampai selesai.
5. Ibu Yuniarti Fihartini, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Pendamping, yang telah memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu sabar dan disiplin pada saat proses penyusunan skripsi, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya.
6. Bapak Prakarsa Panjinegara, S.E., M.E., selaku Dosen Penguji Utama pada ujian skripsi dan dosen pembahas pada seminar usul dan hasil, terimakasih atas kritik dan saran, serta pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
8. Supervisor Kak Dison beserta Karyawan Waroeng Steak and Shake Bandar Lampung yang telah membantu dan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
9. Kedua Orang Tuaku tercinta Mama dan Bapak yang senantiasa mencurahkan cinta dan kasih sayang tiada batas, yang tak pernah lelah memberikan doa dan dukungan baik moril maupun materil, serta selalu memberikan nasihat dan semangat. Tak banyak kata-kata yang mampu mewakili besarnya rasa syukur dan terimakasih kepada kedua orang tuaku tercinta. Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat serta kasih sayangnya dan membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepadaku.
10. Adik-adiku Marissa Arysta, Galang Gymnastiar Arysta, Richard Alphardrizi Arysta yang senantiasa mencurahkan kasih sayang, doa dan dukungan kepada saya sampai detik ini. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian.
11. Terima kasih kepada sahabatku tercinta yang juga keluarga keduaku Siti Sarah Aidilha yang senantiasa selalu membantu saya dalam kesusahan,

menjadi teman yang setia dalam segala urusan, mencurahkan doa dan dukungan kepada saya dan selalu memberikan semangat dan solusi selama dalam perkuliahan. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikanmu dan mempelancar segala urusanmu.

12. Terima kasih kepada teman baikku Fajar Agustyan yang senantiasa selalu membantu saya dalam perkuliahan dan urusan lainnya, selalu mendengarkan keluh kesah saya serta selalu mendoakan saya dan memberikan dukungan kepada saya.
13. Teman – teman kampus yang sangat kusayangi: fajar, siti, akbar, rani, ayu, yunita, yusi, phooja, mona, diah dan dolla yang telah menemani dari awal perkuliahan, memberikan dukungan dan doa serta motivasi selama berteman hingga waktu yang tidak bisa kita tentukan.
14. Teman – teman kelas manajemen ganjil terdekatku Ariane, Cynthia, Fandy, Riki, Reykel, Romu dan Emo terimakasih atas kebaikannya yang selalu membantu dalam perkuliahan.
15. Teman – teman terdekat SMA yang kusayangi Claudia, Dwi dan Hesti, terimakasih sudah bersedia meluangkan waktunya untuk sekedar mendengarkan berbagai kisahku serta terimakasih untuk semangat dan motivasi yang diberikan kepadaku.
16. Keluarga KKN Desa Karya Makmur Kecamatan Penawar Aji Tulang Bawang Tahun 2016 Pak Lurah, Bu Lurah, Tiwi, Laras, Eka, Yana dan Kak Rudy, terimakasih atas pengalaman berharga bersama kalian.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan akan tetapi peneliti berharap semoga Skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi para pembaca dan masyarakat pada umumnya. AamiinYaa Rabbal'aalamiin.

Bandar Lampung, Agustus 2018

Peneliti,

Eksa Arysta

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	v
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1. Pengertian Manajemen.....	13
2.1.1. Proses Manajemen	14
2.2. Definisi Strategi dan Manajemen Strategi	15
2.2.1. Definisi Startegi Bisnis	17
2.2.2. Model Manajemen Strategi	18
2.2.3. Visi, Misi dan Tujuan	20
2.2.4. Analisis Lingkungan Eksternal	23
2.2.5. Analisis Lingkungan Internal	28
2.3. Alternatif Strategi Utama	30
2.4. Matrik EFE dan IFE	33
2.5. Matriks IE (Internal-Eksternal)	34
2.6. Analisis SWOT	34
2.7. Pilihan Alternatif Strategi	37
2.8. Penelitian Terdahulu	42
2.9. RerangkaPemikiran	44
III. METODE PENELITIAN	
3.1. Metode Penelitian.....	45
3.2. Subjek dan Objek Penelitian	45
3.3. Populasi dan Sampel	45
3.4. Teknik Pengumpulan Data	46
3.5. Sumber Data dalam Penelitian	47
3.6. Teknik Analisis Data	48
3.7. Metode Pengolahan dan Analisis Data	48

3.7.1. Analisis deskriptif	48
3.7.2. Analisis matrik IFE dan EFE	48
3.7.3. Analisis matrik IE	53
3.7.4. Analisis SWOT	54
3.7.5. Analisis QSPM	56
3.8. Kredibilitas Penelitian	58

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambar Umum Objek Penelitian	59
4.1.1. Sejarah perusahaan.....	59
4.1.2. Visi dan misi	60
4.1.3. Struktur organisasi	61
4.2. Analisis Lingkungan Internal.....	61
4.2.1. Sumber daya manusia	61
4.2.2. Pemasaran	66
4.2.3. Keuangan	70
4.2.4. Produksi	71
4.3. Analisis Lingkungan Eksternal	72
4.3.1. Politik	72
4.3.2. Ekonomi	74
4.3.3. Sosial.....	77
4.3.4. Teknologi	79
4.4. Analisis Industri Porter	80
4.4.1. Ancaman pendatang baru	80
4.4.2. Kekuatan dalam tawar menawar dengan pemasok	81
4.4.3. Tingginya kekuatan tawar menawar pembeli	81
4.4.4. Ancaman berkembangnya produk substitusi	82
4.4.5. Kekuatan persaingan dalam industri	82
4.5. Faktor Internal and Faktor Eksternal (IE)	83
4.5.1. Identifikasi faktor internal and faktor eksternal	83
4.5.2. Analisis matrik IFE dan EFE	85
4.6. Matrik SWOT	92
4.7. Analisis QSPM	97
4.8. Uji Kredibilitas	100

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan	101
5.2. Saran	102
5.3. Keterbatasan Penelitian	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Daftar Nama Restoran Steak Di Bandar Lampung	3
Tabel 1.2. Pangsa Pasar Persaingan Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton Di Bandar Lampung	6
Tabel 1.3. Daftar Perbandingan Beberapa Harga Waroeng Steak and Shake, Roemah Steak dan Perut Bulat Café Resto	7
Tabel 1.4. Nilai Penjualan Pada Waroeng Steak and Shake Cab. Kedaton, Tahun 2016-2017	9
Tabel 2.1. Matrik SWOT	36
Tabel 2.2. Pilihan Strategi	41
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1. Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal dan Eksternal	50
Tabel 3.2. Analisis Matrik IFE	52
Tabel 3.3. Analisis Matrik EFE	52
Tabel 3.4. Matrik QSPM	57
Tabel 4.1. Pembagian Kerja Karyawan Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	62
Tabel 4.1.2Jumlah Tenaga Kerja Berdasarkan Struktur Organisasi Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	63
Tabel 4.2. Sistem Kerja Karyawan Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	64
Tabel 4.3. Daftar Perbandingan Beberapa Harga Waroeng Steak and Shake, Roemah Steak dan Perut Bulat Café Resto	67
Tabel 4.4. Harga BBM	73
Tabel 4.5. Laju Inflasi Bulanan Menurut Kelompok Barang dan Jasa Bandar Lampung 2016-2017	75
Tabel 4.6. Kurs Rupiah Tahun 2017	76
Tabel 4.7. Rata-rata Pengeluaran Perkapita Daerah Perkotaan	77
Tabel 4.8. Pertumbuhan Penduduk Kota Bandar Lampung	78
Tabel 4.9. Faktor-faktor Kekuatan dan Kelemahan Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	83
Tabel 4.10.Faktor-faktor Peluang dan Ancaman Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	84
Tabel 4.11.Matrik IFE Waroeng Steak and Shake Cab. Kedaton	86
Tabel 4.12.Matrik EFE Waroeng Steak and Shake Cab. Kedaton	87

Tabel 4.13.Skor Faktor IFE dan EFE	88
Tabel 4.14.Rekap Skor IFE dan EFE Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	88
Tabel 4.15.Pilihan Strategi Perusahaan	89
Tabel 4.16.Matrik SWOT Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	92
Tabel 4.17.Matrik QSPM Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	98
Tabel 4.18.Matrik QSPM Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton	99

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Proses Manajemen Strategi yang Komprehensif	19
Gambar 2.2. Model Lima Kekuatan Pesaing	26
Gambar 2.3. Pilihan Strategi	38
Gambar 2.4. Rerangka Pemikiran	44
Gambar 3.1. Matrik IE	53
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	61
Gambar 4.2. Matrik <i>Grand Strategy</i>	89
Gambar 4.3. Matrik <i>Internal Eksternal</i> (IE)	91

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dana, menjual barang ataupun jasa agar mendapatkan keuntungan dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat dan ada di dalam industri (Allan Afuah, 2004). Berbisnis dalam dunia kuliner sampai saat ini terus berkembang pesat. Menjual pangan atau biasa disebut dengan bisnis kuliner menjadi ladang bisnis yang menarik minat banyak orang. Salah satu faktor yang menjadi pendukung dalam kemajuan dunia kuliner di Indonesia adalah dengan masuknya kebudayaan negara asing ke Indonesia, hal tersebut membuat masyarakat Indonesia mengetahui tentang kebudayaan asing terutama dalam bidang kuliner. Gaya hidup masyarakat Indonesia yang mulai modern dan konsumtif juga menjadi pendukung dalam berjalannya bisnis kuliner.

Persaingan bisnis kuliner saat ini semakin ketat, sehingga memungkinkan adanya pelaku usaha di sektor makanan akan lebih banyak. Pemilik usaha bisnis harus berpikir lebih luas dan tajam mengenai konsep makanan dan restoran yang berbeda dari restoran lainnya sehingga mempunyai ciri khas tersendiri. Restoran juga harus memiliki strategi bisnis yang tepat agar mampu bersaing. Restoran yang baru bermunculan, banyak yang mengandalkan makanan khas dari negara asing sebagai menu utamanya sehingga memotivasi restoran-restoran lokal di

Indonesia untuk membuat makanan dari negara asing dengan banyaknya varian bentuk, varian rasa dan harga yang terjangkau sehingga golongan menengah ke atas sampai golongan menengah kebawah dapat menikmatinya.

Saat ini semakin banyak jenis makanan yang berasal dari negara asing yang beredar di Indonesia salah satunya adalah makanan yang berasal dari negara barat yaitu steak. Makanan yang berasal dari negara barat ini semakin banyak digemari oleh pencinta kuliner masyarakat Indonesia. Cita rasanya juga telah disesuaikan dengan lidah masyarakat Indonesia. Bahkan akhir-akhir ini steak merupakan makanan yang eksis dan sangat populer di negara Indonesia yang mengakibatkan semakin banyaknya restoran-restoran steak yang bermunculan.

Kota Bandar Lampung merupakan lokasi yang potensial untuk mengembangkan usaha *food service* modern maupun tradisional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, jumlah usaha *food service* resmi yang tersebar di Kota Bandar Lampung sebanyak 194 pada tahun 2015. Jika dilihat kedepannya makin banyak usaha *food service* yang belum terdaftar, dapat dikatakan tingkat persaingan bisnis *food service* akan semakin kompetitif (Badan Pusat Statistik, 2015). Kota Bandar Lampung telah ramai penduduk yang sibuk bekerja, berkumpul dengan rekan bisnis, berkumpul dengan teman bahkan dengan kerluarga sehingga membutuhkan tempat yang nyaman dan makanan yang enak, dengan begitu persaingan restoran steak di Bandar Lampung semakin ketat, sehingga mengakibatkan para pemilik usaha berfikir lebih kreatif untuk menciptakan konsep yang berbeda dari restoran-restoran yang lain. Berikut ini merupakan daftar restoran steak di kota Bandar Lampung:

TABEL 1.1 DAFTAR NAMA RESTORAN STEAK DI BANDAR LAMPUNG

No	Nama Restoran	Alamat
1.	Waroeng Steak and Shake	Jl. Zaenal Abidin Pagar Alam No. 59 Bandar Lampung Lampung 35111.
2.	Rosemary Steak	Jl. Wolter Monginsidi No. 32 , Bandar Lampung.
3.	Darlen's Steak House	Jl. WR. Monginsidi No.168, Pengajaran, Tlk. Betung Utara, Kota Bandar Lampung, Lampung 35215.
4.	Liep's Café	Jl. WR. Monginsidi No.33, Tj. Karang Pusat, Kota Bandar Lampung.
5.	Eze Steak And Resto	Jl. Nusa Indah No.13, Sumur Batu, Enggal, Kota Bandar Lampung, Lampung 35213
6.	Roemah Steak	Jl. Pajajaran No.19, Jagabaya II, Kec. Sukabumi, Kota Bandar Lampung, Lampung 35122
7.	Perut Bulat Cafe Resto	Jl. ZA Pagar Alam No.8, Gedong Meneng, Rajabasa, Bandar Lampung.

Sumber : Hasil Observasi Peneliti, 2017

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa persaingan restoran steak di Bandar Lampung mulai ketat sehingga memaksa para pemilik usaha untuk menyiapkan strategi yang tepat dalam memenangkan persaingan pasar. Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr (2003), strategi adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi.

Waroeng Steak and Shake merupakan salah satu restoran steak yang berada di Kota Bandar Lampung. Restoran ini terletak di Jl. Z.A. Pagar Alam No.59 Labuhan Ratu, Kedaton, Bandar Lampung. Waroeng Steak and Shake sudah berdiri sejak tahun 2010 dan memiliki pelanggan loyal hingga kini. Waroeng

Steak and Shake merupakan sebuah restoran yang fokus pada hidangan daging. Waroeng Steak and Shake juga menjual makanan selain steak seperti spaghetti, nasi paprika ayam, dan nasi paprika sapi. Hal ini dilakukan untuk menarik pelanggan. Ada beberapa faktor yang dapat menarik pelanggan untuk berkunjung ke sebuah restoran yaitu :

1. Meningkatkan promosi

Promosi adalah upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk atau jasa dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli atau mengonsumsinya. Dengan adanya promosi produsen atau distributor mengharapkan kenaikannya angka penjualan. Salah satu faktor yang dapat menarik pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas pemasaran seperti membuat banner atau spanduk, sticker, brosur, menyebarkan iklan di tempat umum ataupun melalui media online.

2. Menu utama atau hidangan

Hidangan atau menu utama yang enak pada restoran merupakan salah satu cara untuk mendapatkan loyalitas pelanggan apalagi restoran yang menyiapkan menu utama atau hidangan yang berbeda dengan restoran-restoran lain. Hal tersebut dapat memancing konsumen untuk berkunjung ke restoran.

3. Fasilitas dan pelayanan

Setiap restoran harus mempunyai fasilitas yang bisa digunakan konsumen seperti tempat parkir yang luas, toilet yang bersih, musholla untuk beribadah bagi umat muslim, dan salah satu fasilitas yang disenangi oleh

konsumen yaitu *wifi*. Fasilitas yang diberikan tersebut mampu memberikan kesan positif sehingga menimbulkan rasa puas pada konsumen. Kualitas pelayanan, dimana pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Seorang pelayan harus mampu memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan bagi pelanggan. Penampilan pelayan yang rapih dan wangi, sikap dan tingkah laku pelayan yang baik dan sopan kepada pelanggan akan memberikan pelayanan yang berkualitas dan menarik sehingga membuat para pelanggan merasa senang. Pelayanan dalam sebuah restoran akan berpengaruh besar pada ketertarikan konsumen dan kepuasan konsumen yang telah berkunjung.

Waroeng Steak and Shake juga mempunyai permasalahan eksternal dan internal yang sering muncul. Permasalahan eksternal yang sering muncul diantaranya adalah laju inflasi yang meningkat akan mempengaruhi harga bahan pokok makanan yang merupakan bahan baku dalam pembuatan steak. Permasalahan lain yang muncul adalah pendatang baru yang ingin membuka usaha restoran steak sejenis maupun restoran makanan lainnya seperti makanan cepat saji, tingginya tingkat tawar-menawar konsumen dan tingginya tingkat persaingan restoran yang tersebar di kota Bandar Lampung mengharuskan Waroeng Steak and Shake mempunyai strategi bisnis yang tepat agar mampu bertahan dalam persaingan.

Berikut tabel pangsa pasar persaingan Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton Bandar Lampung.

TABEL 1.2 PANGSA PASAR PERSAINGAN WAROENG STEAK AND SHAKE CABANG KEDATON DI BANDAR LAMPUNG

No	Nama Restoran	Pangsa Pasar
1	Darlen's Steak House	25%
2	Liep's Cafe	20%
3	Waroeng Steak and Shake	17%
4	Rosemary Steak	15%
5	Eze Steak	10%
6	Perut Bulat Café Resto	5%
7	Roemah Steak	5%
8	Dan lain-lain	3%

Sumber : Hasil Observasi Peneliti, 2018

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa restoran steak memiliki cukup banyak pesaing di pasaran di Bandar Lampung. Waroeng Steak and Shake dalam posisi pasar di Bandar Lampung masih berada di bawah Darlen's Steak House dan Liep's Café. Selain makanan jenis steak, Waroeng Steak and Shake cabang kedaton juga memiliki pesaing substitusi seperti Pizza Hut, SushikuSushimu, dan Mcd, terdapatnya produk olahan daging di pasaran dengan variasi produk, kualitas yang sama, pelayanan yang tidak jauh berbeda serta memberikan promosi yang menarik, menjadi salah satu hal yang bisa membuat konsumen beralih ke produk substitusi tersebut. Waroeng Steak and Shake harus memiliki strategi yang lebih baik untuk mempertahankan eksistensinya serta dapat menaikkan pangsa pasar.

Waroeng Steak and Shake menyediakan berbagai macam menu, fasilitas dan pelayanan yang baik dan menyediakan suasana tempat yang nyaman dan cocok untuk berkumpul dengan keluarga, teman dan pacar. Memperbarui menu

merupakan program rutin yang digulirkan setiap tahunnya oleh Waroeng Steak and Shake. Harga produk yang ditawarkan sudah pada taraf terjangkau oleh masyarakat Bandar Lampung, bahkan bisa dikatakan murah dibandingkan dengan harga steak lainnya. Berikut ini adalah tabel perbandingan beberapa harga steak pada Waroeng Steak and Shake, Roemah Steak dan Perut Bulat Café Resto :

TABEL 1.3 DAFTAR PERBANDINGAN BEBERAPA HARGA WAROENG STEAK AND SHAKE, ROEMAH STEAK DAN PERUT BULAT CAFÉ RESTO

No	Nama	Waroeng Steak and Shake	Roemah Steak	Perut Bulat Café Resto
1	Beef Steak	Rp. 32.500	Rp. 36.000	Rp. 35.500
2	Black pepper	Rp. 32.500	Rp. 36.000	Rp. 35.500
3	Sirloin	Rp. 21.500	Rp. 22.000	Rp. 40.800
4	Tenderloin	Rp. 21.500	Rp. 22.000	Rp. 42.800
5	Chicken Steak	Rp. 19.500	Rp. 21.500	Rp. 24.800
6	Chicken pepper	Rp. 23.500	Rp. 24.000	Rp. 26.800
7	Chicken mushroom	Rp. 23.500	Rp. 24.000	Rp. 26.800
8	Tuna pepper	Rp. 23.000	Rp. 24.000	Rp. 26.000
9	Chicken Cordon Blue	Rp. 23.500	Rp. 25.000	Rp. 32.800
10	Beef Cordon Blue	Rp. 25.000	Rp. 28.500	Rp. 35.800
11	Ribs	Rp. 46.500	Rp. 52.000	Rp. 56.800
12	Nasi Paprika Sapi	Rp. 18.500	Rp. 19.500	Rp. 25.000
13	Nasi Paprika Ayam	Rp. 16.500	Rp. 18.000	Rp. 23.800

Sumber : Waroeng Steak and Shake, Roemah Steak dan Perut Bulat Café Resto,2018

Tabel 1.3 menunjukkan harga yang ditawarkan di Waroeng Steak and Shake lebih murah dibanding dengan Roemah Steak dan Perut Bulat Café Resto. Harga Waroeng Steak and Shake sangat bervariasi mulai dari harga Rp.16.000 hingga puluhan ribu, sedangkan harga Roemah Steak dan Perut Bulat Café Resto lebih mahal mulai dari Rp. 20.000 hingga puluhan ribu, namun dengan harga yang terjangkau, belum bisa membuat Waroeng Steak and Shake menjadi yang paling

unggul di Bandar Lampung karena dibandingkan dengan kualitas rasa, Darlen's Steak House, Liep's Café dan Rosemary Steak mempunyai keunggulan dalam kualitas rasa sehingga membuat harga yang ditawarkan jauh lebih mahal, dengan begitu, Waroeng Steak and Shake harus memperbaiki lagi mengenai cita rasanya.

Selain daftar menu steak dan harga yang tersedia di Waroeng Steak and Shake Kedaton, tersedia juga 40 meja, 144 kursi, dan 16 matras. Tempat makan dibagi menjadi 3 sisi, sisi pertama adalah tempat makan biasa dengan meja dan kursi, di sisi kiri tempat makan berbentuk lesehan, di sisi kanan ada ruangan VIP yang dilengkapi *air conditioner*. Pengunjung bisa dengan bebas memilih tempat mana saja dan tidak mempengaruhi biaya pada menu yang di pesan. Namun di Perut Bulat Café Resto terdapat 52 kursi, musholla, toilet dan memiliki ruang makan outdoor indoor serta memiliki wifi dan ada colokan disetiap meja. Itu membuat Perut Bulat Café Resto memiliki point *plus* karena desain tempat makan yang modern dan kekinian sehingga dapat menarik pelanggan dengan mudah.

Waroeng Steak and Shake harus mengidentifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki. Kekuatan tersebut diantaranya lokasi yang strategis, pilihan menu yang beragam, kecepatan dan keramahan dalam pelayanan, adanya sarana pendukung restoran seperti toilet dan musholla, serta kualitas produk dan bahan baku yang terjaga karena sudah berdiri lebih dari 6 tahun, namun Waroeng Steak and Shake juga memiliki kelemahan yaitu lahan parkir yang sempit dan promosi yang dilakukan masih terbatas.

Banyaknya restoran steak sejenis yang menyediakan produk-produk yang sama dengan Waroeng Steak and Shake menjadikan persaingan begitu ketat antar

pelaku bisnis restoran steak yang berdampak pada volume penjualan yang tercatat setiap tahunnya pada Waroeng Steak and Shake:

TABEL 1.4 NILAI PENJUALAN PADA WAROENG STEAK AND SHAKE CABANG KEDATON TAHUN 2012-2016

Tahun	Penjualan	Perubahan (%)
2012	Rp. 170.000.000	0
2013	Rp. 160.000.000	-3.1%
2014	Rp. 165.000.000	9.1%
2015	Rp. 180.000.000	13.8%
2016	Rp. 205.000.000	13.9%

Sumber : Waroeng Steak and Shake Kedaton

Tabel 1.4 menunjukkan pendapatan Waroeng Steak and Shake selama 5 tahun terakhir mengalami penurunan sebesar 3.1% dengan total penjualan tahun 2012 senilai Rp.170.000.000,- ke tahun 2013 senilai Rp.160.000.000,-. Peningkatan pun mulai terlihat dari tahun 2014 hingga tahun 2016. Kondisi keuangan Waroeng Steak and Shake seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.3 mengharuskan manajemen Waroeng Steak and Shake untuk menciptakan strategi Tahun Penjualan Perubahan (%) 2012 Rp.170.000.000,- 0 2013 Rp.160.000.000,- - 3.1% 2014 Rp.165.000.000,- 9.1% 2015 Rp.180.000.000,- 13.8% 2016 Rp.205.000.000,- 13.9% yang lebih maksimal dalam menciptakan penjualan yang stabil dan melebihi target yang telah ditetapkan.

Waroeng Steak and Shake mempunyai peluang untuk mengembangkan usahanya dan memperluas pasar, seperti adanya loyalitas pembeli dan pemasok, serta gaya hidup masyarakat yang konsumtif, pertumbuhan penduduk, dan pertumbuhan ekonomi. Waroeng Steak and Shake memiliki ancaman yaitu kenaikan harga BBM dan laju inflasi yang meningkat akan mempengaruhi harga

bahan pokok makanan yang menjadi bahan baku dalam restoran, serta ancaman pendatang baru yang ingin membuka usaha restoran yang sejenis, tingginya tingkat tawar menawar konsumen dan tingginya tingkat persaingan restoran atau restoran yang tersebar di Kota Bandar Lampung.

Pemasok untuk bahan baku Waroeng Steak and Shake bisa mempengaruhi lingkungan industri restoran jika memiliki kekuasaan yang besar apabila mendominasi penguasaan bahan baku sulit dicari substitusinya. Pembeli atau konsumen juga bisa mempengaruhi dalam lingkungan industri dalam rumah makan karena yang menentukan keputusan pembelian adalah konsumen itu sendiri. Masuknya pesaing baru dalam lingkungan industri rumah makan, akan menambah ketatnya persaingan yang telah ada, sehingga merupakan ancaman bagi Waroeng Steak and Shake. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat ini perusahaan harus mampu mengantisipasi berbagai ancaman dari para pesaing, berusaha memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam perusahaan dan memanfaatkan peluang-peluang dengan kekuatan-kekuatan yang ada.

Waroeng Steak and Shake harus dapat menganalisis, baik itu dari lingkungan internal yang masih bisa dikendalikan maupun dari lingkungan eksternal yang sukar untuk dikendalikan. Pengaruh dari kedua analisis lingkungan ini sangat besar dalam proses perumusan dan pemilihan strategi yang tepat demi perkembangan Waroeng Steak and Shake. Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan identifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki.

Berdasarkan pada keadaan internal dan eksternal tersebut, maka peneliti mengajukan sebuah penelitian yang berjudul **“STRATEGI BISNIS WAROENG STEAK AND SHAKE CABANG KEDATON DI BANDAR LAMPUNG”**.

1.2 Rumusan Masalah

Tingginya persaingan dalam usaha restoran steak yang ada di Kota Bandar Lampung, memberikan dampak bagi manajemen Waroeng Steak and Shake. Berdasarkan wawancara dengan pihak restoran bahwa pendapatan yang diterima Waroeng Steak and Shake mengalami fluktuasi setiap bulannya. Permasalahan ini mendorong peneliti untuk menganalisis alternatif strategi apa yang sesuai untuk dijalankan dalam upaya pengembangan usaha dengan terlebih dahulu mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan bagi Waroeng Steak and Shake.

Permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah :

1. Alternatif strategi bisnis apakah yang sesuai dengan Waroeng Steak and Shake.
2. Strategi manakah yang menjadi prioritas bagi bisnis Waroeng Steak and Shake.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Mengetahui alternatif strategi bisnis apa yang sesuai dengan Waroeng Steak and Shake.

2. Mengetahui strategi manakah yang menjadi prioritas bagi bisnis Waroeng Steak and Shake.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak antara lain :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan mengenai pemilihan strategi pengembangan usaha yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Bagi Akademisi

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

3. Bagi Peneliti Lain

Sebagai bahan informasi ilmiah untuk memperluas wawasan pihak lain yang berkepentingan di bidang analisis strategi bisnis dengan mengambil penelitian sama akan tetapi dengan perusahaan yang berbeda.

II. TINJAUAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Pengetian Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2010) manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain, sedangkan menurut Griffin (2004) Manajemen adalah proses perencanaan atau planning, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengontrolan setiap sumber daya keuangan, fisik, manusia, dan informasi suatu perusahaan yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang ada, dan efisien berarti dilaksanakan dengan benar dan terorganisir yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

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

2.1.1 Proses manajemen

Proses manajemen melibatkan 4 aktivitas dasar, yaitu perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian. Griffin dan Ebert (2002) berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai 4 proses manajemen :

1. *Planning*

Perencanaan adalah merumuskan apa yang dibutuhkan oleh organisasi dan bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Proses perencanaan ini pada dasarnya, meliputi 3 kegiatan utama, yaitu merumuskan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, merumuskan strategi yang menyeluruh untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, dan merumuskan langkah-langkah perencanaan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan.

2. *Organizing*

Pengorganisasian merupakan proses manajemen yang menetapkan cara terbaik dalam mengatur sumber daya dan aktivitas suatu organisasi menjadi suatu struktur yang logis.

3. *Directing*

Para manajer memiliki kekuatan untuk memberi perintah dan mengharapkan hasil. Pengarahan (*directing*) mencakup berbagai aktivitas yang rumit. Ketika melakukan *directing*, manajer bekerja untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Salah satu bentuk *directing* adalah mendengarkan keluhan

karyawan, memberi respons dengan segera baik pada karyawan maupun perusahaan.

4. *Controlling*

Pengendalian merupakan proses manajemen untuk memonitor kinerja organisasi untuk menjamin proses berjalan sesuai tujuan. Setiap pimpinan perusahaan harus benar-benar memperhatikan permasalahan yang menyangkut biaya dan kinerja.

2.2 Definisi Strategi dan Manajemen Strategi

David (2012) menjelaskan pengertian strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan. Strategi bisnis perusahaan mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi, likuidasi dan *join venture*. Pengertian strategi menurut Ranguti (2009), adalah strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi *internal* dan *eksternal*, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan *eksternal*. Hamel dan Prahalad (1995) mengatakan bahwa strategi adalah tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi mungkin mengarahkan organisasi itu ke arah pengurangan biaya, perbaikan kualitas, dan memperluas pasar.

Menurut Marrus(2002), Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. David (2012) mendefinisikan manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana dan 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. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- d. Menganalisis opsi perusahaan yang menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan *extern*.
- e. Menilai lingkungan *extern* perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstekual umum.
- 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 strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Pearce dan Robinson (1997), menjelaskan juga bahwa lingkungan *extern* perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang terdiri dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu seperti faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi.

Faktor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri. Produk dari faktor substitusi serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan seperti posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor dan pasar tenaga kerja.

2.2.1 Definisi startegi bisnis

Hariadi (2005), strategi bisnis perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat

menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan.

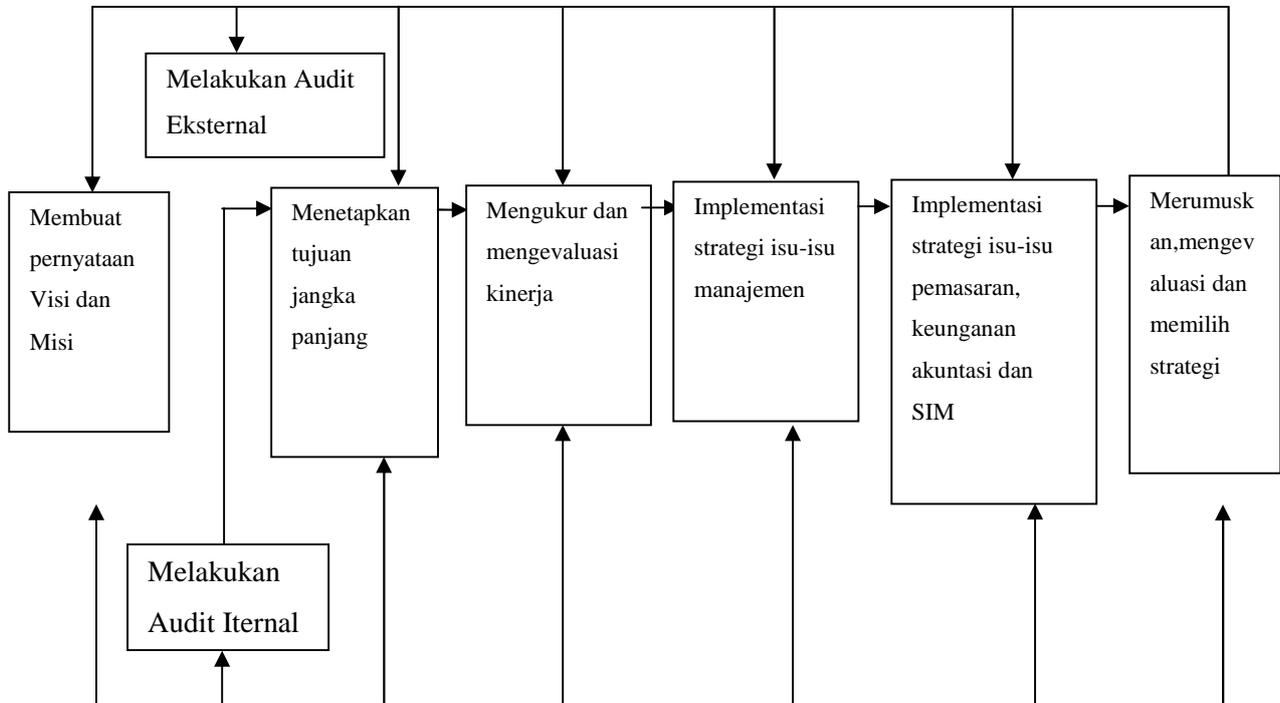
Strategi perusahaan dapat dijalankan secara *offensif* atau *defensif* atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi di lapangan. Dalam strategi ini, termasuk didalamnya berbagai manuver taktik jangka pendek untuk mengelabui lawan, menjegal untuk menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan pertempuran maupun peperangan.

Selanjutnya Hariadi membedakan antara strategi bersaing dan strategi bisnis, strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, melainkan juga mencakup strategi dalam fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal tidak semata-mata persaingan saja. Strategi bersaing hanya fokus pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

2.2.2 Model manajemen strategi

Proses manajemen strategis akan lebih mudah dengan menggunakan model. Meskipun model ini tidak menjamin keberhasilan tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi,

mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi. Model ini menampilkan hubungan antar bagian-bagian utama dalam proses manajemen strategi.



GAMBAR 2.1 MODEL PROSES MANAJEMEN STRATEGI YANG KOMPREHENSIF

Sumber: David, 2012

Gambar 2.1 menampilkan model manajemen strategis komprehensif yang meliputi tiga tahap proses yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi, serta umpan balik dari tiap-tiap proses tersebut. Langkah pertama diawali dengan perumusan visi dan misi organisasi. Bagi suatu organisasi penentuan visi dan misi sangat penting karena bukan hanya mendasar sifatnya, akan tetapi membuat organisasi memiliki jati diri yang bersifat khas, artinya misi dan visi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya yang sejenis.

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

2.2.3 Visi, misi dan tujuan

Setiap organisasi memiliki tujuan yang unik dan alasan keberadaan. Keunikan ini harus tercermin dalam pernyataan visi dan misi. 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 itu, pernyataan visi yang dirancang harus dapat memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi itu. Visi yang jelas juga memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif.

Drucker dalam David (2006) mengatakan bahwa mengajukan pertanyaan "Apa bisnis kita?" adalah sama dengan bertanya "Apa misi kita?". Pernyataan misi lebih dari sekadar pernyataan dari detail yang spesifik, hal tersebut merupakan deklarasi dari sikap dan pandangan. Pernyataan misi yang jelas adalah penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang efektif. King dan Cleland dalam David (2006) merekomendasikan perusahaan untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan-alasan berikut :

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

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

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

Tujuan perusahaan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Tujuan juga merupakan titik sentral kegiatan perusahaan yang dapat dipakai menjadi alat untuk penilaian prestasi, pengendalian, koordinasi dan juga untuk keputusan strategi. Umumnya suatu perusahaan memiliki tujuan yang bermacam-macam, antara lain: keuntungan, efisiensi, kepuasan dan pembinaan karyawan, kualitas produk atau jasa untuk konsumen dan pelanggan, menjadi anggota perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial dan hubungan yang baik dengan masyarakat, pemimpin pasar, maksimisasi deviden atau harga saham untuk para pemegang saham, survival

atau kelangsungan hidup, kemampuan adaptasi dan pelayanan masyarakat (Jauch dan Glueck, 2003).

2.2.4 Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Glueck, 2003). Menurut David (2012) Kekuatan eksternal (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori besar: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, hukum, pemerintah, kekuatan teknologi dan persaingan atau kompetitif.

Perubahan dalam kekuatan eksternal mengakibatkan perubahan dalam permintaan konsumen untuk barang industri dan konsumsi serta jasa. Kekuatan eksternal mempengaruhi tipe produk yang dikembangkan, karakteristik dari strategi segmentasi pasar dan *positioning*, tipe jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang ingin diakuisi atau dijual. Kekuatan eksternal secara langsung mempengaruhi pemasok serta distributor.

a. Faktor Ekonomi

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

ekonomi spesifik yang dapat dianalisis dan didiagnosis kebanyakan perusahaan antara lain:

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

b. Faktor Sosial Budaya

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

c. Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

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

bisnis. Stabilitas nasional yang baik serta situasi politik yang kondusif merupakan sebuah angin segar bagi setiap kegiatan perusahaan dan memberikan jaminan kepastian dan keamanan bagi kegiatan investasi dalam negeri.

d. Faktor Teknologi

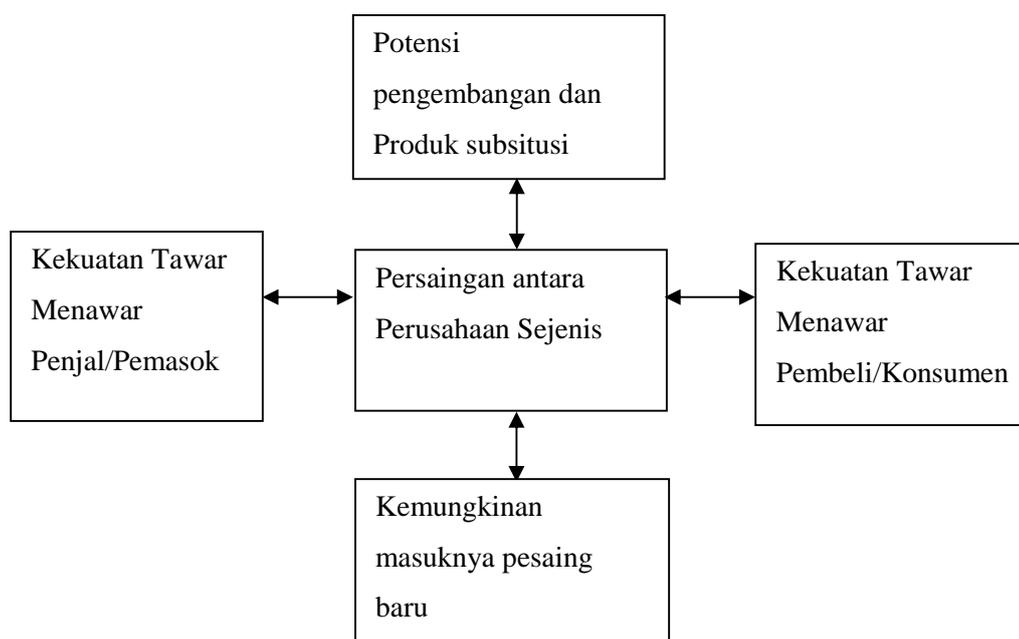
Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis. Kemajuan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

e. Lingkungan Industri

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

1. Kemungkinan masuknya pesaing baru
2. Persaingan antar perusahaan dalam industry
3. Potensi pengembangan produk substitusi
4. Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok
5. Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

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



GAMBAR 2.2 MODEL LIMA KEKUATAN PESAING

Sumber: David, 2006

1. Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

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

penjual/pemasok potensi pengembangan produk substitusi kemungkinan masuknya pesaing baru 24 perusahaan sejenis yang masuk kedalam industri tersebut. Sehingga merupakan ancaman bagi produsen yang ada.

2. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

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

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi Baru

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

4. Kekuatan Tawar-menawar Penjual atau Pemasok

Para pemasok dapat berada pada posisi tawar menawar yang kuat, dalam arti mereka dapat menaikkan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan pelanggannya. Dengan demikian, perusahaan pemasok

memiliki kekuasaan yang besar apabila: 25 pemasok mendominasi penguasaan atau pemilikan bahan mentah tertentu bahan baku atau mentah tersebut sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu, dan industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.

5. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli atau Konsumen

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

2.2.5 Analisis lingkungan internal

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

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

a. Manajemen

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

b. Pemasaran

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

c. Keuangan

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

d. Produksi dan operasi

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

e. Penelitian dan pengembangan

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

2.3 Alternatif Strategi Utama

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

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

3. Integrasi horizontal, yaitu merujuk pada strategi mencari kepemilikan dari atau kendali besar atas perusahaan-perusahaan pesaing. Hal ini dilakukan jika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik dalam bidang atau wilayah tertentu, organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh, meningkatnya skala ekonomis memberikan keunggulan bersaing yang besar, organisasi mempunyai modal dan sumberdaya manusia yang berbakat yang diperlukan untuk perluasan perusahaan, pesaing ragu-ragu karena tidak punya keahlian manajerial.
4. Penetrasi pasar, yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini banyak digunakan sendiri dan dalam kombinasi dengan strategi yang lain. Hal ini dilakukan jika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu, tingkat penggunaan dari pelanggan yang sudah ada dapat ditingkatkan secara signifikan, pangsa pasar pesaing utama menurun sedangkan penjualan industri total naik, korelasi antara tingkat penjualan dan pengeluaran pemasaran selama ini tinggi, skala ekonomis meningkat menyediakan keunggulan bersaing yang besar.
5. Pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru. Strategi ini dilakukan jika saluran distribusi baru tersedia, organisasi amat sukses dalam usahanya, ada pasar baru yang belum jenuh dan belum digarap, organisasi mempunyai modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola perluasan operasi, organisasi mempunyai kelebihan kapasitas produksi, industri dasar suatu organisasi cakupannya dengan cepat dapat menjadi global.

6. Pengembangan produk, yaitu mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru. Strategi ini tepat diterapkan jika organisasi mempunyai produk yang sukses yang berada dalam tahap dewasa dalam daur hidup produk. Di sini idenya adalah menarik pelanggan yang sudah puas untuk mencoba produk baru sebagai hasil dari pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi yang sudah ada.
7. Diversifikasi terkait, yaitu menambah produk atau jasa baru, yang saling berkaitan. Hal ini dilakukan jika penambahan produk baru tetapi berkaitan secara signifikan akan memperkuat penjualan produk yang sudah ada.
8. Diversifikasi tak terkait, yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan. Strategi ini tepat untuk dilakukan jika penjualan dan laba tahunan industri dasarnya suatu organisasi menurun, organisasi mempunyai modal dan bakat manajerial yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses dalam industri baru.
9. Penciutan, yaitu mengubah pengelompokkan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Dilakukan apabila organisasi dilanda inefisiensi, laba rendah, moral karyawan buruk dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki prestasi.
10. Divestasi, yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Strategi ini dilakukan apabila organisasi telah melakukan strategi penciutan dan gagal menghasilkan perbaikan yang diperlukan

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

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

Perumusan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan matriks EFE dan IFE yang merupakan matrik faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam suatu industri. Matriks IFE merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencana strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategorikategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012).

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

2.5 Matriks IE (Internal-Eksternal)

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

2.6 Analisis SWOT

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

Berkenaan dengan pilihan strategi sebagaimana terungkap di atas, kita akan mengkaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*strength, weakness, opportunity, dan treath matrix*). Melalui alat bantu ini suatu perusahaan dapat juga memandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi. Sebelum membuat matriks SWOT, maka kita harus menentukan faktor-faktor strategi internal dan strategi eksternal di perusahaan. Selanjutnya akan disusun pada matriks factor strategi internal (*Internal factors analysis summary*) dan matriks factor strategi eksternal (*external factor analysis summary*). Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal strengths dan weakness serta lingkungan eksternal opportunities dan threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threaths*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

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

TABEL 2.1 MATRIK SWOT

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

Sumber: Rangkuti (2009)

Keterangan:

1. Startegi SO

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

2. Strategi ST

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

3. Strategi WO

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

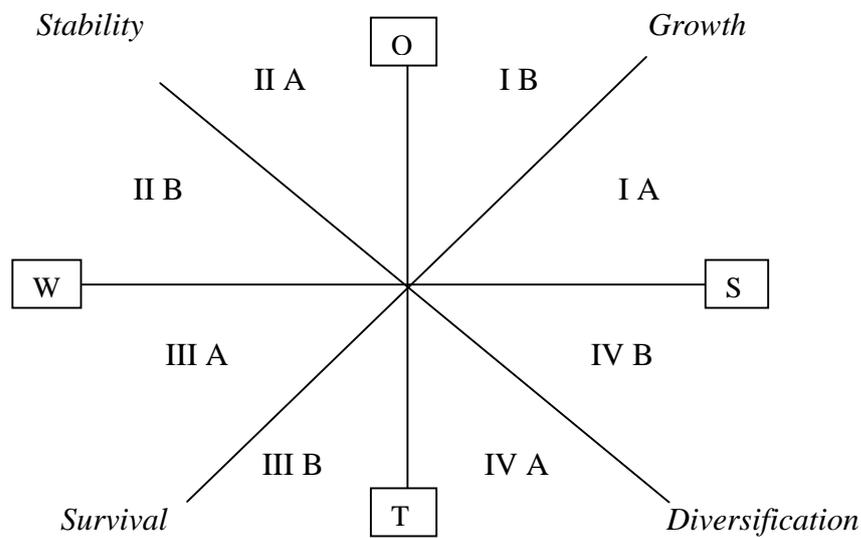
4. Strategi WT

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

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

2.7 Pilihan Alternatif Strategi

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



GAMBAR 2.3 PILIHAN STRATEGI

Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000

1. Posisi pada kuadran I :

Faktor *external* dan *internal* positif, yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. 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 *growthstrategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub

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

2. Posisi pada kuadran II :

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

secara agresif (*aggressive maintenance*), jika pada kuadran IIB maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif (*selective maintenance strategy*).

3. Posisi pada kuadran III :

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

4. Posisi pada kuadran IV :

Faktor *external* negatif tetapi faktor *internal* positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibanding besarnya ancaman, namun disisi *internal* kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahannya, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi. Dalam hal ini arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi (*concentric diversification strategy*), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan internal atau kuadran IVA. Arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberi peluang perbaikan peran suatu lembaga atau institusi (*conglomerate diversification strategy*) atau kuadran IVB.

Secara ringkas pilihan strategi dapat disajikan seperti tabel :

TABEL 2.2 PILIHAN STRATEGI

Teknis Strategis	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
<i>Growth</i>	$S > O$	I A	<i>Rapid Growth</i>
	$S < O$	II 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 A	<i>Conglomerate</i>
	$S < T$	IV B	<i>Concentric</i>
<i>Stability</i>	$O > W$	II A	<i>Aggressive Maintenance</i>
	$O < W$	II A	<i>Selective maintenance</i>

Sumber : Kinnear dan Taylor, 2000

2.8 Penelitian Terdahulu

TABEL 2.3 PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Mayasari (2010)	Strategi Bersaing Usaha Sate Bebek H. Syafe'i Cibeber, Kota Cilegon, Provinsi Banten.	Menganalisis lingkungan eksternal dan internal usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber, Menganalisis posisi bersaing usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber, serta Merumuskan alternatif strategi dan merekomendasikan prioritas strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan pada usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber.	Metode Penelitian Kualitatif dengan alat analisis SWOT, Matriks EFE, IFE, IE, CPM, QSPM	Hasil matriks IE menempatkan pada sel II yaitu tumbuh dan membangun. Adapun urutan prioritas strategi berdasarkan hasil QSPM adalah : (1) Memperbaiki upaya pemasaran, (2) Memperbaiki perencanaan dan keuangan, (3) Meningkatkan kualitas produk.
Saghaei (2012)	<i>Strategic Planning for a Lubricant Manufacturing Company</i>	Untuk menerapkan strategi jangka panjang dengan menggunakan sumber daya internal perusahaan dan mengambil peluang dan mengatasi ancaman.	Penelitian kualitatif dengan analisis SWOT dan QSPM	Hasil dari penelitian ini bahwa prioritas utama dari perusahaan adalah pengembangan pasar, dan bekerja sama dengan departemen lingkungan.

LANJUTAN TABEL 2.3

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Purba (2010)	Strategi Bersaing Pemasaran Produk Roti Unyil Venus Bogor.	Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal Produk Roti Unyil Venus. Mengetahui posisi bersaing bila dibandingkan dengan pesaing utamanya. Merumuskan alternatif strategi yang tepat dengan memperhatikan kondisi lingkungan industri.	Metode Penelitian Kualitatif dengan analisis SWOT, Matriks EFE, IFE, IE, QSPM	Hasil IE berada pada kuadran V yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis QSPM diperoleh alternatif strategi mempertahankan produk dan meningkatkan jumlah produksi berkualitas yang dapat bersaing dengan pesaingnya.
Candra (2016)	Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang (studi kasus restoran begadang II Bandar Lampung)	Mengetahui factor internal, eksternal, dan mencari alternative strategi terbaik.	Penelitian Kualitatif dengan analisis SWOT dan QSPM	Mengetahui kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman yang ada. Mendapatkan alternatif strategi yang baru.

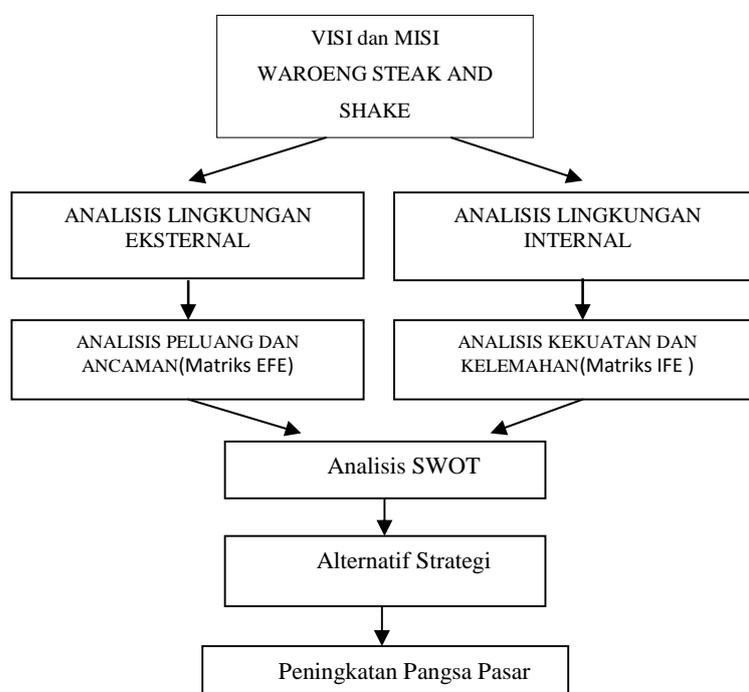
Sumber: Mayasari (2010), Saghaei (2012), Purba (2010), Candra (2016).

Waroeng Steak and Shake memiliki visi dan misi yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan Waroeng Steak and Shake. Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Waroeng Steak and Shake. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFAS dan faktor internal dianalisis dengan matriks IFAS. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi

perusahaan. Kemudian dengan oleh karena itu perlu adanya strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan adalah melalui penerapan analisis SWOT.

SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Menurut Siswanto Sutojo dan Kleinsteuber (2002) analisis SWOT adalah menentukan tujuan usaha yang realistis, sesuai dengan kondisi perusahaan dan oleh karenanya diharapkan lebih mudah tercapai. Menurut David (2009), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

2.9 Rerangka Pemikiran



GAMBAR 2.4 RERANGKA PEMIKIRAN

Sumber: dari peneliti

III. METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

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

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Objek penelitian adalah objek yang dijadikan peneliti atau yang menjadi titik perhatian peneliti. Subjek penelitian adalah Waroeng Steak and Shake di daerah Kedaton, Bandar Lampung dan yang menjadi objek penelitian yaitu strategi bisnis yang dilakukan pengusaha Waroeng Steak and Shake.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel adalah seluruh karyawan di Waroeng Steak and Shake melalui aksidental sampel.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

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

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau objek lain yang diselidiki sesuai dengan objek penelitian maka, peneliti memilih observasi partisipan. Observasi partisipan yaitu suatu teknik pengamatan dimana peneliti ikut ambil bagian dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diselidiki. Observasi ini dilakukan dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap objek penelitian, yaitu dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan di Waroeng Steak and Shake di Kedaton Bandar Lampung.

2. Wawancara

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

3. Studi Pustaka

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

4. Dokumentasi

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

3.5 Sumber Data dalam Penelitian

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

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

3.6 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti memakai analisis matrik SWOT. Matrik SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST.

3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data

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

3.7.1 Analisis deskriptif

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

3.7.2 Analisis matrik IFE dan EFE

Matrik IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Matrik EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor

lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan.

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

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical succes factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode "*Paired Comparison*". Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
 1. Jika indikator horisontal kurang penting dari pada indikator vertikal.
 2. Jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal.
 3. Jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal.

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 3.1 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 : Kinneer dalam Mayasari (2010)

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

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

Bi = bobot variabel ke-i

Xi= jumlah variable ke-i

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

n = jumlah variabel

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

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

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

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

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

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai *rating* untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matrik. Matrik IFE dan EFE diilustrasikan pada Tabel 3.2 dan 3.3.

TABEL 3.2 ANALISIS MATRIK IFE

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

Sumber: David (2012)

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

TABEL 3.3 ANALISIS MATRIK EFE

Faktor dan 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.

3.7.3 Analisis matrik IE (internal-eksternal)

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

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

GAMBAR 3.1 MATRIK INTERNAL EKSTERNAL (IE)

Sumber : David (2012)

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

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

produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini.

3. Strategi panen atau divestasi (*Harvest or Divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

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

3.7.4 Analisis SWOT

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

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara

mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan strategi yang berhasil pada pengusaha Waroeng Steak and Shake. Berikut adalah penjelasan tentang analisis SWOT yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

a) Peluang

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

b) Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang tidak diinginkan pengusaha Waroeng Steak and Shake. Semakin banyaknya persaingan, kurangnya promosi yang diberikan, misalnya *discount* di hari-hari tertentu, 52 perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Memahami peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan dapat membantu para pengambil keputusan. Pada perusahaan untuk mengidentifikasi pilihan-pilihan

strategi yang realistis dan cocok serta menentukan ceruk (*niche*) yang paling efektif .

c) Kekuatan

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

d) Kelemahan

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

3.7.5 Analisis QSPM

Setelah mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik dan paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal. Penggunaan QSPM dapat dilihat pada tabel 3.4. Enam langkah yang harus diikuti untuk membuat matrik QSPM yaitu :

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matrik SWOT.
2. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matrik IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores – AS*) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Bila tidak pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberikan nilai (AS).
5. Menghitung total nilai daya tarik (*total Attractiveness Scores – TAS*), kemudian mengalihkan bobot dengan nilai daya tarik (AS).
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik (STAS). Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik.

TABEL 3.4. MATRIK QSPM

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, (2006)

3.8 Kredibilitas Penelitian

Setiap penelitian harus memiliki kredibilitas sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Kredibilitas penelitian kualitatif adalah keberhasilan mencapai maksud mengeksplorasi masalah yang majemuk atau keterpercayaan terhadap hasil data penelitian. Menurut Sugiyono (2009) upaya untuk menjaga kredibilitas dalam penelitian adalah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a. Meningkatkan ketekunan

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

b. Menggunakan bahan referensi

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

c. Mengadakan *member check*

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

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil analisa data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai gambaran strategi bisnis pada Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton. Berdasarkan matriks *grand strategy* Waroeng Steak and Shake dalam kondisi *rapid growth strategy*. Posisi Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton berada pada sel I A yang menunjukkan bahwa Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton menghadapi beberapa peluang dan mempunyai berbagai kekuatan yang mendorong untuk mendapatkan peluang-peluang tersebut. Pada analisis matriks IE Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton berada pada kuadran II. Hal ini menunjukkan bahwa Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton saat ini berada pada posisi strategi tumbuh dan berkembang (*growth and build*). Berdasarkan posisi perusahaan tersebut alternatif strategi yang tepat digunakan pada kuadran ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horisontal)

Hasil analisis SWOT dan QSPM Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton terdapat 5 strategi alternatif yang diurutkan berdasarkan dengan strategi prioritas dari Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton yaitu :

1. Menciptakan *delivery order* atau bekerjasama dengan ojek online dan membuat *member card* untuk pelanggan.
2. Memaksimalkan penggunaan media informasi internet dan sosial media untuk mempromosikan menu-menu baru dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan
3. Melakukan perluasan pasar seperti membuka cabang baru, menciptakan produk-produk baru serta masuk pada sistem penjualan baru.
4. Tingginya persaingan dan banyaknya pendatang baru dapat diatasi oleh WS dengan membuat *event* di dalam restaurant WS untuk menarik minat konsumen untuk datang dan juga untuk hiburan konsumen
5. Memberikan *reward* kepada karyawan terbaik secara kinerja bukan hanya karena hafis Qur'an, untuk menjaga loyalitas karyawan agar terciptanya peningkatan kualitas pelayanan di WS

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton dapat membuat *delivery order* dengan mengelola sendiri atau bekerjasama dengan pihak ketiga seperti GO-JEK agar memudahkan konsumen untuk membeli produk dari Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton.
2. Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton diharapkan dapat memaksimalkan penggunaan media promosi di dunia maya agar

konsumen lebih mengenal luas tentang produk-produk dari Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton

3. Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton diharapkan dapat memperluas pasar agar semakin banyak konsumen dan dapat mencapai keunggulan bersaing.
4. Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton dapat mengadakan acara-acara tertentu di dalam restaurant untuk menarik konsumen untuk datang dan untuk memberikan hiburan bagi konsumen.
5. Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton diharapkan dapat terus menjaga loyalitas terhadap karyawan-karyawan dengan cara memberikan *reward* atau bonus bagi karyawan yang berprestasi dan loyal.
6. Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton dapat membuat *member card* untuk konsumen dan memberikan promo dihari-hari tertentu untuk menarik konsumen untuk kembali lagi berkunjung di Waroeng Steak and Shake Cabang Kedaton .

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam (*in depth interview*). Penelitian kualitatif deskriptif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan peneliti terhadap narasumber, kesemuanya tidak bisa diukur dengan angka. Keterbatasan pada penelitian ini meliputi subyektifitas yang ada pada keterbatasan pemahaman responden terhadap objek penelitian yang diberikan pada tempat penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, Allan. 2004. *Business Model: A strategic Management Approach*. McGraw Hill: New York.
- Agam, Chandra. 2016. Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang Kota Bandar Lampung , Provinsi Lampung. *Skripsi*. Universitas Lampung.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Lampung dalam angka 2017*. Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. Lampung.
- Bank Indonesia. 2017. *www.bi.go.id*. Diakses Februari 2017.
- David, Fred R. 2012. *Manajemen Strategi*. Salemba Empat, Jakarta.
- _____. 2009. *Manajemen Strategi*. Salemba Empat, Jakarta.
- _____. 2006. *Manajemen Strategi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Hamel, G dan Prahalad, C, K. 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hariadi, B. 2005. *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Jawa Timur: Bayu Media Publishing.
- Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck. 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

- Kinnear, Thomas C, dan Taylor, James R. 2003. *Riset Pemasaran (Terjemahan oleh Thamrin)*. Edisi Tiga, Jakarta: Erlangga.
- Marrus. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksa.
- Mayasari. 2010. Strategi Bersaing Usaha Sate Bebek H. Syafe'I Cibeber, Kota Cilegon, Provinsi Banten. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor.
- Ommani, A. R. 2011. Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis for Farming System Business Management: Case of Wheat Farmers of Shardevan District, Shoustar Township, Iran. *African Journal of Business Management* 5, 9448-9454.
- Pearce, John A. Dan Richard B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. 2008. *Manajemen Strategis 10*. Salemba Empat: Jakarta
- Porter, Michael, E. 2008. *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Purba, R. M. (2010). Strategi Bersaing Pemasaran Produk Roti Unyil Venus Bogor. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, Institut Pertanian Bogor.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2004. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga.

Saghaei, M., Fazayeli, L. dan Shojaee, M. 2012. *Strategic Planning for A Lubricant Manufacturing Company Using SWOT Analysis, QSPM Model. Australian Journal of Business and Management Research*, 1(10), 18-24.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Sutojo, Siswanto; dan F, Kleinsteuber. 2002. *Strategi Manajemen Pemasaran, Cetakan Pertama*. Jakarta: Penerbit Damar Mulia Pustaka.

Yin, Robert K. 2008. *Studi Kasus (Desain Dan Metode), (Case Study Research Design and Methods) diterjemahkan oleh Drs. M. Djauzi Mudzakir, MA*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.