

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN GENTENG
SDH GROUP DI PRINGSEWU**

(Skripsi)

Oleh :

Candra Dewa



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN GENTENG SDH GROUP DI PRINGSEWU

Oleh

CANDRA DEWA

SDH Group merupakan salah satu perusahaan yang membawahi organisasi beberapa pengrajin genteng tanah liat. SDH Group berada di kabupaten pringsewu, bertempat di lokasi yang cukup strategis karena lokasi produksi tidak jauh dari lokasi bahan baku berasal, dan memiliki peluang yang cukup bagus untuk mengembangkan usahanya. Seiring dengan semakin bertambahnya produsen yang menawarkan produk sejenis atau produk substitusi dari produk yang di tawarkan SDH Group. Tingginya persaingan dalam usaha genteng tanah liat menjadi permasalahan bagi SDH Group, selain itu pendapatan yang di terima SDH Group setiap bulannya mengalami fluktuasi. Sehingga dalam menghadapi persaingan usaha genteng tanah liat harus mampu mengantisipasi berbagai ancaman dari para pesaing, memperbaiki kelemahan dan memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi factor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta factor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi SDH Group, lalu menganalisis alternative strategi apa yang sesuai dan merekomendasikan prioritas strategi dengan kondisi dari SDH Group. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi-formulasi strategi, yaitu matriks IFE dan EFE, matriks IE, dan matriks SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa factor internal terdapat 10 kekuatan dan 5 kelemahan, dan factor eksternal terdapat 9 peluang dan 6 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan skor sebesar 3,3 dan 2,95. Hasil dari matriks IE yaitu SDH Group terdapat pada posisi kuadran IV *Growth and Build* (Tumbuh dan Berkembang) dengan strategi utama yaitu intensif (pengembangan pasar) dan integratif (Integrasikedepan). Saran dalam penelitian ini, sebaiknya SDH Group memperluas cabang, meningkatkan kualitas pelayanan, dan menjaga eksistensi SDH Group.

Katakunci : SDH Group, Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM.

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY OF GENTENG SDH GROUP DI PRINGSEWU COMPANY

By

CANDRA DEWA

SDH Group is one of the companies that oversees the organization of several clay tile craftsmen. SDH Group is located in Pringsewu district, located in a strategic location because the production location is not far from the location of raw materials, and has a good chance to develop its business. Along with the increasing number of manufacturers offering similar products or substitute products from the products offered by SDH Group. The high competition in clay tile business is a problem for SDH Group, besides that the income received by SDH Group every month experiences fluctuations. So that in the face of competition, clay tile business must be able to anticipate various threats from competitors, correct weaknesses and take advantage of opportunities with existing strengths.

This study aims to identify internal factors that become strengths and weaknesses and external factors that become opportunities and threats to SDH Group, then analyze what alternative strategies are appropriate and recommend strategic priorities with the conditions of SDH Group. This study uses descriptive analysis methods and stages of strategy formulations, namely IFE and EFE matrices, IE matrices, and SWOT matrices, and QSPM. The results of this study indicate that there are 10 internal factors and 5 weaknesses, and there are 9 external factors and 6 threats. Based on the IFE and EFE matrices it produces scores of 3.3 and 2.95. The results of the IE matrix, namely SDH Group, are in the position of the Growth and Build IV quadrant (Growing and Developing) with the main strategy of intensive (market development) and integrative (integrity of the front). Suggestions in this study, SDH Group should expand the branch, improve service quality, and maintain the existence of SDH Group.

Keywords: *SDH Group, Internal Factors, External Factors, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM.*

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN GENTENG

SDH GROUP DI PRINGSEWU

Oleh:

CANDRA DEWA

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
2018**

Judul Skripsi

: **ANALISIS STRATEGI BISNIS
PERUSAHAAN GENTENG SDH GROUP
DI PRINGSEWU**

Nama Mahasiswa

: **Candra Dewa**

Nomor Pokok Mahasiswa

: **1341011019**

Jurusan

: **Manajemen**

Fakultas

: **Ekonomi dan Bisnis**



MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

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

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

2. Ketua Jurusan Manajemen

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

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

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



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



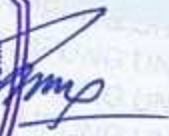
Penguji Utama : **Prakarsa Panjinegara, S.E., M.E.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **10 Oktober 2018**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :


Nama : Candra Dewa
NPM : 1341011019
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : "Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Genteng SDH Group Di Pringsewu"

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 dan dikutip dari karya yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan di dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir Hasil penelitian / Skripsi ini.
 2. Menyerahkan semuanya hasil penelitian saya dalam bentuk hardcopy dan softcopy skripsi untuk dipublikasikan 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 jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis universitas lampung terhadap hasil penelitian / skripsi ini.
 4. Apabila ternyata dikemudian hari penulis 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 digunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 10 Oktober 2018
Yang membuat pernyataan,




Candra Dewa
NPM : 1341011019

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Tulang Bawang pada tanggal 26 Februari 1995 sebagai anak kedua dari empat bersaudara pasangan Bapak Mustopho dan Ibu Siti Amanah. Peneliti mempunyai kakak perempuan bernama Eka Silviana dan adik perempuan bernama Lia Anisa dan adik laki-laki bernama Ahmad Baja.

Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SDN 01 Gedung Rejo Sakti pada Tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 01 Penawar Aji lulus pada Tahun 2010, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 13 Bandar Lampung lulus pada Tahun 2013.

Pada Tahun 2013 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis. Peneliti telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2017 selama 40 hari di Desa Subang Jaya, Kecamatan Bandar Surabaya, Kabupaten Lampung Tengah.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin

Dengan rasa syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan. Dengan segala kerendahan hati, Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Ayahanda Mustopho, Ibunda Siti Amanah , dan saudara-saudara atas dukungan moril maupun materil, curahan cinta dan kasih sayang, motivasi, semangat, Doa yang tulus dan yang tak pernah putus mereka berikan kepadaku untuk menyelesaikan pendidikan saya dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi dan skripsi ini.

Almamater yang akan selalu saya banggakan
Universitas Lampung

Tanah Airku Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI)

MOTTO

“ Jangan Berani-berani Kalau Tidak Berani”

“Jangan Takut Gagal Jika Ingin Berhasil”

- Candra Dewa

SANWACANA

Alhamdulillah *rabbil'alamiin*, segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Genteng SDH Group Di Pringsewu". Selesaiannya skripsi ini berkat dorongan, bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc., selaku dosen pendamping yang memberikan saran dan nasihat selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Prakarsa Panji Negara, S.E., M.E., selaku dosen penguji.
7. Ibu Zainnur M Rusdi, S.E., M.Sc., selaku dosen pembimbing akademik.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas sumbangsih pemikiran dan ilmu selama penulis menjadi mahasiswa.
9. Mas Tri Sumarno, Kang Rohman, Mbak Nelva Susanti, Ibu Huday, Mas Nanang, dan semua karyawan fakultas ekonomi dan bisnis universitas lampung.
10. Sangat bersyukur saya di lahirkan dari pasangan Bapak Mustopho dan Siti Amanah sebagai orang tua saya. Saya lahir di lingkungan tertinggal dengan segala

keterbatasan, namun semua ketidak mungkinan itu menjadi mungkin berkat kegigihan dan keuletan.

11. Terimakasih untuk kakak saya Eka Silviana, adik saya Lia Anisa, adik saya Ahmad Baja. Segala keceriaan, kegembiraan, kebahagiaan, ketabahan, kesabaran kalian selama banyak cobaan di dalam keluarga kita menjadikan motivasi saya untuk lebih kuat. Semoga segala cobaan yang pernah kita hadapi menjadikan kita manusia yang paling beruntung dan manusia yang bijak dan sukses dan kuat.
12. Terimakasih atas segala dukungan dari semua saudaraku yang amat sangat saya sayangi.
- 13 . Teman-teman seperjuangan di perkuliahan Tri Andika (Orang jawa yang paling aneh se-ekonomi), M.Lutfi Anas (Batak palsu), Roby Apriansyah/Kyai (Panutan warga tersisih), Mirza Augusta TRD/Sukma (Semangat bro “JANGAN GENTAR”), Aldo Riski Oktaviano/KODEL (Jangan berubah brok “harus tetep keren oke!”), Agi Utama (PALGED), Rio Jaya Permata (OKONG Tukang tidur), Boby Tri Prasetyo/Yo’ (Jangan ke metro terus yo’ biar cepet wisuda), Fariz Amri Islami (sib lah pokoknya orang ini mah), Ade Rizki Ramadhan (Spesialis mata ngantuk”ridut”), Adi Nugraha/GEONG (Gupek bener orang ini), Eganio Topan Yupawa/BOBO (Semangat bo), Mukhtaridi Ratu Agung/uan kita (Pokoknya harus ada andil bener ni orang), M Iqbal Aljouhar/Al (Businnes man), Gusti Putu Eka Atmaja (Game mengalahkan segalanya), Rastra Yurdi, M Roby kobum, Tomy Ariansyah, Syahril, Ida Bagus komang, Bagus gendut, Bery, Rizal/ijal kobum, Anggi Pangestu (Gagap), M Hamdan Jourdan .Alm., Gesa Bian Gilanda/Mbah Gesa, Ahmad Jundani, Nanda Dio Satria, Muhamad Riski/iki (BADRUN), Antoni Adi Wiyoko (Tukang Orgen), Dandy Wiranaldi, Ivan Chandra Fradipta, Irsyad (Wong Kito Gelo), Aditria Paramarta.

Wabi khusus semua warga Group TERSISIH dan semua rekan Group MANAJEMEN PARALEL 2013.

Terimakasih untuk semua teman-teman masa kecilku di tanah kelahiranku di Umbul Kempis Kampung. Gedung Rejo Sakti, Gedung Aji Lama, Tulang Bawang. Bersama kalian (Suparman, Parwanto, Rohmat, Nanang, Hendra Purnama, Rujito, Turiman, Ahmad Basarudin, Darsono, Kisworo, Juli, Sugiarto, Riswanto, dan masih banyak yang lainnya) saya tumbuh dari lingkungan yang tertinggal. Tapi baru saya sadari dari semua keterbatasan kita di masa kecil, justru membuat kita sebagai manusia yang kreatif dengan mental yang kuat dan berkarakter. Saya berharap kelak kita akan menjadi contoh betapa beruntungnya hidup di antara keterbatasan.

Terimakasih untuk semua teman-teman SMA N 13 BANDAR LAMPUNG. Bersama kalian saya tumbuh dewasa dan dimulai dari sinilah saya memulai hidup jauh dari orang tua. Sanjaya Kusuma Umar, Trio Gerby, Febri Irawan, M Fikri, Bery Winanda Putra, Deri Rachmat Wijaya, Akbar Adi Wiguna, Juniawan, Hardiyanto, Rendy Saputra, Rendy singapur, Sahril Sidik, Dwi Aprianto, Berto Robinson, I Nyoman Yoga Astika, Gede, Arif Setia Sitorus, Doly Yumantara, Indra, Amos Jeferson, Beny Fernando, Cut Anisa Intan Kumala, Gesty Aprilianti Kirana, dan masih banyak lainnya.

Terimakasih rekan-rekan belajar usaha di saat masih aktif kuliah.

Dimulai dari belajar membuka usaha cafe outdoor “KEDAI OF PARALEL” bersama Mirza Augusta TRD dan Bobby Tri Prasetyo.

Berikutnya saya membentuk sebuah usaha dengan membuat brand sendiri

“BANANA MELTEDS” bersama teman seperjuangan saya saat kuliah Agi Utama dan Rio Jaya Permata. Saya sangat berterimakasih atas semua kesediaan kalian untuk menjadi rekan usaha saya, saya sangat berterimakasih atas segala kebaikan dan keikhlasan kalian, saya sangat berterimakasih atas semua kerja sama yang pernah kita lakukan, saya sangat berterimakasih atas semua waktu yang kalian iklaskan untuk berfikir dan berjuang bersama. Semoga kelak perjuangan kita dapat kita jadikan ilmu untuk bekal hidup.

Akhir kata, penulis memohon maaf jika terdapat kekurangan dalam skripsi ini karena penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi kita semua.

Bandar Lampung, 10 Oktober 2018

Peneliti,

Candra Dewa
NPM : 1341011019

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Pengertian Strategi Dan Manajemen Strategi	9
B. Model Manajemen Strategi	10
C. Perencanaan Strategi Bisnis	11
D. Alternatif Strategi Utama	20
E. Matriks EFE dan IFE	23
F. Matriks IE	24
G. Matriks SWOT	24
H. Matriks QSPM	25
I. Penelitian Terdahulu	27
J. Kerangka Berfikir.....	29
III. METODE PENELITIAN	
A. Sumber Data	31
1. Data Primer.....	31
2. Data Sekunder	31
B. Metode Pengumpulan Data	32
1. Wawancara	32
2. Observasi	32
3. Kuisisioner	32
C. Analisis Data	32
1. Matrik IFE dan EFE	32
2. Matrik IE	36
3. Matrik SWOT	38
D. Matrik QSPM	40

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	42
1. Sejarah dan Perkembangan SDH Group	42
2. Lokasi SDH Group	42
3. Visi, Misi, Tujuan dan Struktur Organisasi SDH Group.....	43
B. Analisis Lingkungan Internal SDH Group	44
1. Sumber Daya Manusia	45
2. Pemasaraan	46
3. Keuangan.....	49
4. Produksi dan Operasi	49
C. Analisis Lingkungan Eksternal SDH Group	50
1. Analisis PEST (Politik Ekonomi Sosial dan Teknologi).....	50
2. Analisis Industri Porter (Lima Kekuatan Kompetitif).....	57
D. Identifikasi Faktor-Faktor Strategik Internal dan Eksternal.....	61
E. Analisis Matriks IFE (Internal Factor Evaluation).....	63
F. Analisis Matriks EFE (External Factor Evaluation).....	64
G. Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)	65
H. Analisis Matriks SWOT	66
1. Strategi SO (<i>Strenghts-Opportunities</i>)	68
2. Strategi WO (<i>Weakness-Opportunities</i>)	68
3. Strategi ST (<i>Strenghts-Threats</i>).....	69
4. Strategi WT (<i>Weakness-Threats</i>).....	70
I. Alternatif Strategi	71
J. Analisis QSPM.....	71
K. Uji Kredibilitas	73

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	74
B. Saran	75
C. Keterbatasan Penelitian.....	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Data Penjualan SDH Group 2013-2017.....	5
Tabel 1.2 Data Perusahaan Yang Menghasilkan Genteng Di Pringsewu ...	5
Tabel 1.3 Data Persentase Pangsa Pasar Perusahaan Genteng Di Pringsewu	6
Tabel 1.4 Data Produk Dan Perbandingan Harga SDH Group Dengan Dua Pesaing Utama Perusahaan Tahun 2017	6
Tabel 2.1 Daftar Tabulasi Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 TabelPerhitunganBobot	34
Tabel 3.2 Analisis Matriks IFE (Kekuatan Dan Kelemahan)	35
Tabel 3.3 Analisis Matriks IFE (Peluang Dan Ancaman).....	36
Tabel 3.4 Matriks SWOT (<i>Strength-Weakness-Opportunity-Threat</i>).....	39
Tabel 3.5 Matrik QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matriks</i>).....	41
Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Kerja SDH Group	45
Tabel 4.2 Perkembangan Harga Bbm Tahun 2015-2018.....	51
Tabel 4.3 Laju Pertumbuhan PDRB Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Pringsewu (Juta Rupiah) Tahun 2015-2017.....	52
Tabel 4.4 Inflasi Di Pringsewu Berdasarkan Kelompok Barang Dan Jasa 2016-2018.....	53
Tabel 4.5 PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Pengeluaran Pringsewu Tahun 2014-2018	54
Tabel 4.6 Data Jumlah Penduduk Pringsewu 2016-2017	55
Tabel 4.7 Faktor-Faktor Kekuatan Dan Kelemahan SDH Group	61
Tabel 4.8 Faktor-Faktor Peluang Dan Ancaman SDH Group	62
Tabel 4.9 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>) SDH Group	63
Tabel 4.10 Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>) SDH Group	64
Tabel 4.11 Matriks SWOT SDH Group.....	67
Tabel 4.12 Alternatif Strategi Yang Dianalisis Dan Strategi Yang Telah Dijalankan Oleh SDH Group	71
Tabel 4.13 Hasil Analisis QSPM	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Model Komprehensif Manajemen Strategi	11
Gambar 2.2 Kekuatan Persaingan Industri	16
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	29
Gambar 3.1 Matriks Internal Eksternal	37
Gambar 4.1 Matriks IE SDH Group	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Kuiaioner Penelitian	L-2
Hasil Penilaian Analisis QSPM.....	L-20
Daftar Jawaban Penelitian.....	L-22

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era globalisasi seperti sekarang ini, suatu perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain demi kelangsungan usahanya. Terlebih lagi perusahaan tersebut berada dalam suatu wilayah yang terdapat kelompok perusahaan yang sama dalam bidang usahanya. Jika suatu permasalahan menimpa suatu perusahaan, maka permasalahan itulah yang menjadi beban dari perusahaan itu sendiri. Tetapi jika suatu permasalahan menimpa seluruh perusahaan yang berada dalam kelompok atau wilayah tersebut, maka permasalahan tersebut secara otomatis menjadi permasalahan bersama. Hal itulah yang menimpa kelompok industri genteng atau klaster industri genteng di Pringsewu.

Salah satunya adalah SDH Group yang beralamatkan di Jl. Pasar Margodadi Kampung Jati Agung, Kecamatan Ambarawa, Kabupaten Pringsewu. Sejak beberapa tahun terakhir ini, klaster industri genteng di Pringsewu sedang mengalami ketidak stabilan. Hal itu terlihat pada perusahaan-perusahaan didalamnya yang kebanyakan mempunyai stok yang tidak terjadi seperti tahun-tahun sebelumnya atau dapat dikatakan adanya ketidak stabilan tingkat penjualan yang dikarenakan permintaan dari konsumen yang tidak stabil.

Permasalahan tersebut merupakan salah satu dari berbagai permasalahan yang sedang dihadapi klaster industri genteng di Pringsewu disamping permasalahan persediaan bahan baku yang berkualitas baik semakin sedikit, persaingan dengan klaster industri di wilayah lain yang sejenis (seperti di wilayah Sukoarjo, Sidoharjo, Margakarya, Waluyo Jati, Pajar Esuk dan lain-lain), dan juga berbagai permasalahan yang terjadi di dalam klaster itu sendiri.

Sarana pendukung dari perusahaan genteng SDH Group ini sendiri terbilang lengkap. Sarana transportasi, alat, material dan manusia, tempat penjemuran (halaman), tobong (tempat pembakaran/ofen), berupa jalan, dan sistim angkutan lainnya menjadi urat nadi kegiatan produksi. Sedangkan bangunan untuk keperluan kegiatan produksi, kerja, gudang, lahan parkir dan sebagainya juga sudah lengkap dengan fasilitas penunjangnya berupa listrik, air bersih dan sebagainya.

Prospek dari perusahaan genteng sangat menjanjikan melihat pertumbuhan perumahan yang semakin hari semakin meningkat, mengingat rumah adalah kebutuhan utama dari manusia. Memiliki prospek yang sangat baik dikarenakan komponen penting dalam pembangunan perumahan bisa dijadikan peluang untuk bekerja sama dengan pengembang perumahan. Genteng memiliki daya tahan yang kuat serta memiliki beragam pilihan yang dapat disesuaikan dengan model rumah. Akan tetapi produk genteng juga memiliki produk substitusi yang bisa menjadi ancaman, yaitu genteng baja ringan, genteng metal berpasir, genteng keramik, dan asbes.

Ancaman dari produk substitusi inilah yang perlu diantisipasi. Diharapkan dengan adanya penelitian ini SDH Group nantinya dapat mengetahui strategi untuk bersaing yang tepat dan sesuai dengan keadaan perusahaan dalam mencapai tujuan. SDH Group juga harus dapat mengidentifikasi lingkungan internal yang meliputi aspek pemasaran, operasional, sumber daya manusia, keuangan, penelitian dan pengembangan. SDH Group juga harus memiliki respon yang cepat terhadap lingkungan eksternalnya yang meliputi aspek demografi, perekonomian, persaingan pasar, pasar dan teknologi yang nantinya bertujuan untuk menciptakan strategi bersaing. SDH Group membutuhkan strategi yang tepat untuk dapat menghadapi segala ancaman dan memanfaatkan peluang untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kotler (2008), strategi yang diterapkan perusahaan harus tepat, karena hal tersebut merupakan salah satu penentu kelangsungan hidup perusahaan dipasar. Heizer dan Render (2009), strategi adalah rencana suatu perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan, sedangkan David (2012) berpendapat bahwa strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan.

SDH Group merupakan sebuah perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis di bidang industri genteng di Pringsewu. SDH Group dalam melakukan strategi penjualan melalui perseorangan atau pembeli melakukan pemesanan secara langsung kepada SDH Group kemudian SDH Group akan melakukan pengiriman sesuai pemesanan. Disamping itu SDH Group juga berkerja sama dengan kontraktor atau proyek yang sedang dalam proses, pasar industri daerah Banten, sehingga SDH Group dapat dengan mudah masuk dalam pasar.

SDH Group dalam menjalankan bisnis harus mampu menganalisa dan mengantisipasi perubahan lingkungan, 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 SDH Group di Pringsewu. Analisis lingkungan internal dan eksternal memberikan identifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki.

SDH Group harus dapat menyusun strategi dengan cara memanfaatkan faktor internal dan eksternal perusahaan, dalam faktor internal terdapat kekuatan dan kelemahan, kekuatan tersebut diantaranya respon cepat terhadap permintaan konsumen, system stok, produknya berkualitas dan kuat, dan jika terjadi kerusakan Genteng, konsumen dapat menukarnya. Selain itu SDH Group memiliki kelemahan yaitu tidak ada tim pengontrol kualitas, kurangnya sumber daya manusia, pemasaran produk kurang dan jalan menuju SDH Group yang rusak.

Pada faktor eksternal SDH Group, mempunyai peluang yaitu letak demografis SDH Group yang mudah mendapatkan bahan baku, meningkatnya permintaan konsumen, pemilik SDH Group ikut langsung dalam proses pembuatan Genteng, dan kesesuaian kualitas dengan harga Genteng. Ancaman bagi perusahaan pelemahan perekonomian Indonesia yang berakibat berkurangnya daya beli masyarakat, masih menggunakan alat tradisional, banyaknya pesaing dibidang yang sama, letak daerah SDH Group yang kurang strategis, dan mudahnya pesaing baru masuk dalam pasar Genteng.

Terdapat beberapa masalah dalam strategi bisnis pada perusahaan SDH Group diantaranya penjualan yang tidak stabil. Berikut merupakan data penjualan perusahaan SDH Group di Pringsewu.

Tabel 1.1 Data Penjualan SDH Group Tahun 2013-2017.

TAHUN	PENJUALAN	PERSENTASE
2013	3.580.000 Unit	0%
2014	3.700.000 Unit	3,4%
2015	3.570.000 Unit	-3,5%
2016	3.712.000 Unit	4%
2017	3.527.000 Unit	-5%

Sumber : SDH Group, Maret 2018

Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa penjualan pada SDH Group tidak stabil, hal inilah yang mengharuskan perusahaan memiliki strategi bisnis yang tepat agar SDH Group dapat menghadapi persaingan pasar yang semakin banyak dan SDH Group dapat bertahan di pasar. SDH Group dalam melakukan kegiatan bisnis memiliki beberapa pesaing. Berikut merupakan data perusahaan yang menghasilkan Genteng di Pringsewu.

Tabel 1.2 Data Perusahaan Yang Menghasilkan Genteng di Pringsewu

NO	Nama Perusahaan
1	Sukoarjo
2	SDH Group
3	Akur Jaya
4	Jaya Genteng
5	Java
6	Sumber Rejeki
7	Perusahaan Genteng Lainnya

Sumber: Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan, Maret 2018

Tabel 1.2 merupakan data perusahaan yang menghasilkan Genteng di Pringsewu, posisi SDH Group berada di bawah Sukoarjo. Para pengrajin genteng tanah liat di daerah ini umumnya mendapatkan keahlian dalam membuat genteng diperoleh secara turun temurun. Oleh sebab itu proses pembuatan genteng tanah liat tersebut umumnya masih menggunakan alat-alat produksi yang sederhana, akan tetapi

kualitas yang dihasilkan tetap terjaga baik. Adapun bahan baku produksi SDH Group di dapat dari daerah Sukoarjo dan bahan baku hingga saat ini dapat terpenuhi sesuai kebutuhan secara berkala.

Berikut merupakan data presentase pangsa pasar SDH Group Tahun 2017.

Tabel 1.3 Data Presentase Pangsa Pasar Perusahaan Genteng Di Pringsewu

Tahun	Nama Perusahaan	Persentase
2017	Sukoarjo	25,93%
	SDH Group	20,33%
	Akur Jaya	16,57%
	Jaya Genteng	7,39%
	Java	6,58%
	Sumber Rejeki	5,20%
	Perusahaan Genteng Lainnya	18%
	Jumlah	100%

Sumber: Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan, Maret 2018

Tabel 1.3 Terlihat bahwa pangsa pasar terbesar dari 6 perusahaan adalah perusahaan Sukoarjo sebesar 25,93% diikuti perusahaan SDH Group sebesar 20,33%, perusahaan Akur Jaya sebesar 16,57%, perusahaan Jaya Genteng sebesar 7,39%, perusahaan Java sebesar 6,58%, dan terakhir perusahaan Sumber Rejeki sebesar 6,20%, dan perusahaan genteng lainnya sebesar 18%.

Berikut merupakan data produk dan perbandingan harga SDH Group dengan dua pesaing utama Perusahaan Tahun 2017.

Tabel 1.4 Data Produk Dan Perbandingan Harga Per-Buah SDH Group Dengan Dua Pesaing Utama Perusahaan Tahun 2017

Nama Barang	Nama Perusahaan dan Harga /buah		
	SDH Group	Akur Jaya	Sukoarjo
Plentong	Rp. 600	Rp. 700	Rp. 750
Mantili	Rp. 1.000	Rp. 1.100	Rp. 1.100
Kerpus	Rp. 1.450	-	Rp. 1.500

Sumber : SDH Group, Akur Jaya, dan Sukoarjo, Maret 2018

Tabel 1.4 Terlihat bahwa ada dua perusahaan saja yang memiliki produk yang lengkap yaitu SDH Group dengan Sukoarjo dan terlihat bahwa ada satu produk yang di jual oleh perusahaan SDH Group dan Sukoarjo, namun perusahaan Akur Jaya tidak menjualnya yaitu genteng kerpus. Terlihat pula harga produk antara satu perusahaan dan lainnya memiliki kesamaan, adapun produk yang memiliki harga sama antara Akur Jaya dan Sukoarjo perusahaan yaitu, genteng jenis mantili. Terlihat pula ada persaingan harga di antara ketiga perusahaan tersebut yaitu dalam harga genteng jenis plentong dan kerpus , dimana harga genteng jenis plentong perusahaan SDH Group Rp.600/buah, perusahaan Akur Jaya Rp.700/buah, perusahaan Sukoarjo Rp.750/buah.

SDH Goup cenderung memiliki harga yang lebih murah jika di bandingkan dengan produk yang di tawarkan sukoarjo dan akur jaya, hal ini dapat menjadi salah satu kekuatan dari faktor internal perusahaan yang dapat berdampak pada peningkatan pangsa pasar dan penjualan. Untuk itu perusahaan SDH Group di tuntut untuk mempunyai strategi baru baik dari sisi inovasi produk, kualitas produk, strategi pemasaran, penguatan target pasar agar mampu meningkatkan daya saing. Karena meskipun cenderung memiliki harga yang lebih murah dari pada perusahaan lainnya, secara statistik SDH Group masih berada di bawah Sukoarjo. Bahan baku yang digunakan ketiga perusahaan tersebut ialah tanah liat atau yang biasa disebut oleh pengrajin tanah lempung yang berasal dari daerah kecamatan sukoarjo kabupaten pringsewu.

Terdapat beberapa masalah dalam strategi bisnis pada perusahaan SDH Group diantaranya persaingan yang semakin ketat dan penjualan yang tidak stabil.

Hal inilah yang menarik penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul “*Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Genteng SDH Group di Pringsewu*”.

B. Perumusan Masalah

SDH Group merupakan salah satu bisnis yang bergerak di bidang industri Genteng. Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, peneliti mengangkat masalah yaitu Strategi apa yang harus dilakukan SDH Group agar dapat bersaing dengan perusahaan Genteng di Pringsewu.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi apa yang sebaiknya dilakukan SDH Group agar dapat bersaing dengan perusahaan genteng di Pringsewu.

D. Manfaat Penelitian

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

- a. Perusahaan, sebagai salah satu *alternative* pengambilan keputusan dalam strategi bisnis SDH Group di Pringsewu.
- b. Pembaca, sebagai bahan informasi dan masukan bagi penelitian selanjutnya terutama yang sesuai dengan penelitiannya itu strategi bisnis.
- c. Peneliti, menerapkan ilmu strategi yang telah dipelajari sewaktu kuliah manajemen strategi dan operasi serta memenuhi persyaratan untuk manajemen strategi dan operasi serta memenuhi persyaratan untuk mendapatkan gelar Strata Satu (S1).

II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategis

Menurut David (2012) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Hal ini sejalan dengan Hunger dan Wheelen (2011), bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Menurut Heizer dan Render (2009), strategi adalah rencana suatu organisasi untuk mencapai misi dan tujuan.

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

Menurut Hunger dan Wheelen (2011) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Strategi-strategi itu berinteraksi erat dan berkelanjutan dan harus diintegrasikan dengan baik demi kesuksesan perusahaan. Terdapat tiga tahapan dalam manajemen strategis (David, 2012) yaitu :

a. Formulasi Strategi

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

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti memobilisasikan karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan.

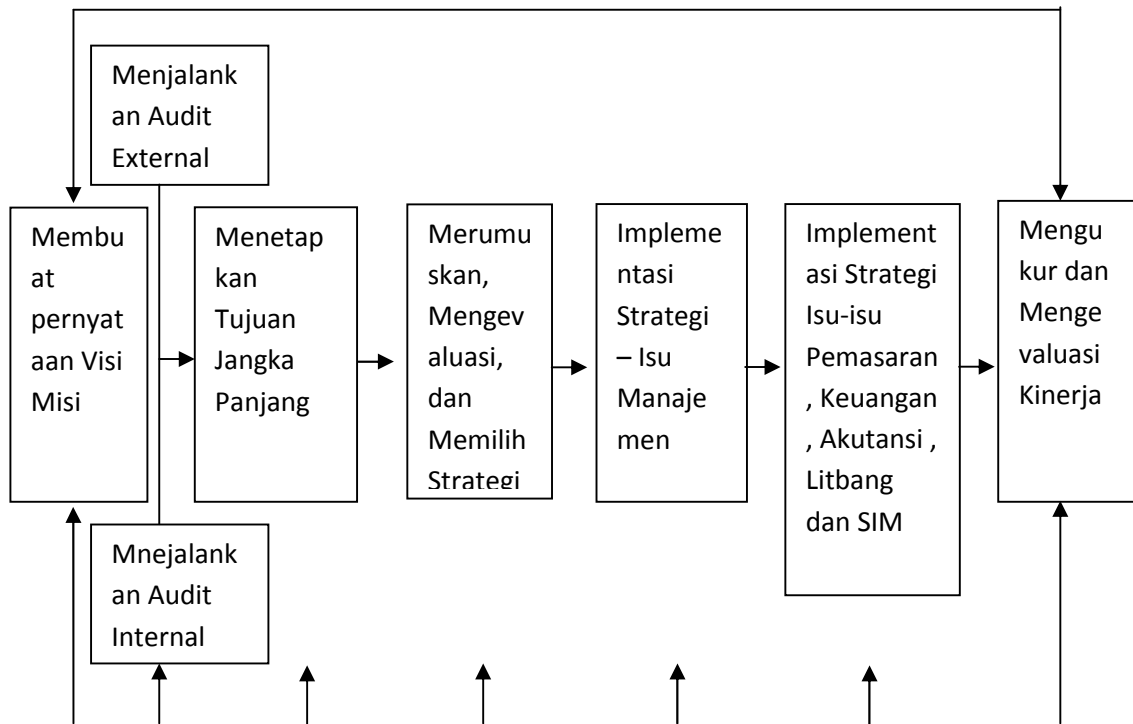
c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategis adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategis Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

B. Model Manajemen Strategis

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 KOMPREHENSIF MANAJEMEN STRATEGI
(Sumber :David, 2012)

C. Perencanaan Strategi Bisnis

Tujuan utama Perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Menurut Porter (1997) perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian dan sumberdaya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah. Tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk dan menyempurnakan usaha serta produk perusahaan sehingga memenuhi target laba pertumbuhan. Perencanaan strategis memerlukan tiga kegiatan kunci, yaitu:

1. Perusahaan mengelola usahanya sebagai portofolio investasi. Setiap usaha memiliki potensial laba yang berbeda, dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan harus dialokasikan dengan tepat.
2. Perusahaan mengevaluasi setiap unit usaha secara tepat dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi serta kesesuaian perusahaan dalam pasar tersebut.
3. Perusahaan harus mengembangkan suatu rencana permainan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menentukan strategi apa yang paling sesuai dari sudut pandang posisi industri dan tujuan, peluang, keahlian, dan sumber dayanya.

1. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk diwujudkan oleh seluruh personel perusahaan. Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan disebut dengan visi. Sedangkan misi merupakan penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan (Umar 2008). Visi diperlukan

untuk memotivasi tenaga kerja secara efektif, visi bersama antara manajer dan karyawan menciptakan perhatian bersama yang dapat mengangkat pekerja dari kebosanan kerja dan menempatkan mereka ke dunia baru yang penuh peluang dan ancaman (David, 2012). Tujuan perusahaan menerjemahkan pernyataan misi ke dalam sasaran organisasi yaitu berfokus pada kinerja, khususnya kinerja yang dapat diukur. Dalam menetapkan tujuan, organisasi memformulasikan metode-metode tentang pengejaran misi yang dapat diukur.

Misi mengartikulasi tentang perusahaan yang sebenarnya dan apa yang dapat dicapai. Misi timbul bukan sebagai suatu konsep tetapi sebagai suatu pernyataan. Pernyataan misi perusahaan menyajikan suatu artikulasi tentang sasaran umum ke dalam tema utama strategi perusahaan. Pernyataan misi mencerminkan pernyataan strategi perusahaan yang luas dan merupakan alat penting untuk ahli strategi. Pernyataan misi yang jelas diperlukan sebelum strategi alternatif dapat dirumuskan dan di implementasikan. Pernyataan misi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, pemikiran untuk bertahan hidup, falsafah, konsep, pemikiran untuk citra publik, dan pemikiran untuk karyawan (David, 2012).

2.Faktor Lingkungan Eksternal

Menurut David (2012), analisis terhadap lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi suatu perusahaan, sehingga perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat merumuskan suatu strategi. Analisis lingkungan eksternal menekankan kepada evaluasi terhadap peristiwa di luar kendali sebuah perusahaan.

Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

a. Lingkungan Jauh Perusahaan

Menurut Pearce and Robinson (2009) lingkungan jauh eksternal terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional perusahaan yaitu politik, ekonomi, sosial, budaya, demografi, teknologi atau sering disebut PEST.

1. Faktor Politik

Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang antitrust, program perpajakan, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif dan berbagai tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan. Faktor politik dapat memberikan dan menjadi peluang atau ancaman bagi suatu perusahaan.

2. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan erat dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strateginya perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industri. Faktor-faktor ekonomi yang harus di pertimbangkan adalah tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*), kecenderungan belanja masyarakat (*propensity to spend*), suku bunga primer, laju

inflasi serta kecenderungan pertumbuhan pendapatan nasional bruto (PNB) (Pearce dan Robinson:2009).

3. Faktor Sosial Budaya

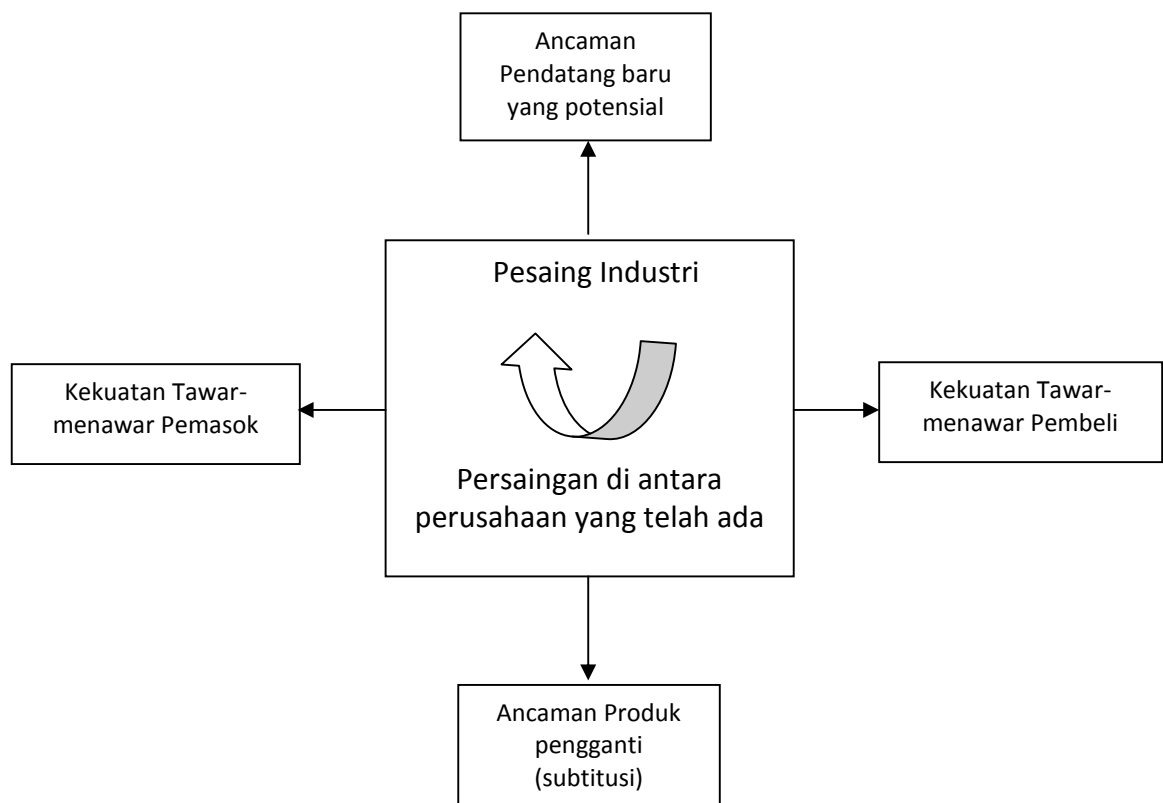
Kekuatan sosial selalu berubah sebagai akibat upaya seseorang memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor lingkungan. Perubahan sikap sosial diiringi dengan perubahan permintaan terhadap berbagai jenis barang dan jasa. Perusahaan harus dapat memanfaatkan perubahan kekuatan sosial sebagai peluang untuk melakukan ekspansi. Berbagai faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan antara lain kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat di lingkungan eksternal perusahaan, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik.

4. Faktor Teknologi

Perusahaan harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industri untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran. Terobosan teknologi dapat memberikan peluang berupa membuka pasar dan produk yang canggih, dan dapat berupa ancaman terhadap fasilitas produksi.

b. Lingkungan Industri

Menurut David (2012), persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Kelima kekuatan persaingan menurut Porter (1997) ditunjukkan pada Gambar 2.2



GAMBAR 2.2 KEKUATAN-KEKUATAN PERSAINGAN INDUSTRI
(Sumber : Porter 1997)

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Menurut Porter (1997), keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok. Gabungan dari kelima kekuatan

ini menentukan potensi laba akhir dalam industri. Lima kekuatan persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Kelima hal tersebut mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri, atau kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi (Porter 1997).

2. Faktor Lingkungan Internal

Semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Analisis internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Kekuatan perusahaan adalah sumberdaya, keterampilan atau keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan.

Kelemahan perusahaan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya keterampilan dan kapabilitas yang serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Faktor-faktor yang termasuk dalam faktor internal perusahaan adalah faktor manajemen, faktor pemasaran dan distribusi, faktor keuangan dan akuntansi, faktor produksi, faktor penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen (David, 2012).

a. Faktor Manajemen

Faktor manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengontrolan, dan pengendalian. Perencanaan mencakup semua aktivitas manajerial yang berkaitan dengan persiapan menghadapi masa depan. Pengorganisasian termasuk dalam semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan wewenang. Pemotivasian adalah termasuk usaha yang diartikan untuk membentuk tingkah laku manusia.

Sedangkan pengendalian merujuk pada semua aktivitas yang diarahkan yang memastikan hasil dan dapat konsisten dengan hasil yang diharapkan. Agar setiap fungsi dalam manajemen dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tugasnya masing-masing, maka diperlukan koordinasi yang baik dan efisien. Koordinasi fungsional harus ditingkatkan apabila berbagai unit organisasi menjadi lebih sering tergantung, ukuran dan fungsinya menjadi lebih luas agar organisasi dapat mencapai sasarannya.

2. Faktor Pemasaran dan Distribusi

Pemasaran dan distribusi adalah kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penyediaan barang dan jasa dari produsen ke konsumen, yang memungkinkan pembeli melakukan pembelian dan mempengaruhi pembeli untuk melakukan pembelian. Pemasaran dan distribusi memerlukan analisis pelanggan, riset pemasaran, biaya input dan produksinya, perencanaan pengembangan produk, penetapan harga dan memutuskan cara pengiklanan dan promosi, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan.

3. Faktor Keuangan dan Akuntansi

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik bagi investor. Laporan keuangan merupakan media informasi yang merangkum semua aktivitas perusahaan dan sangat berguna dalam proses pengambilan keputusan pelaksanaan kegiatan usaha. Sistem keuangan harus dikelola dengan baik, sehingga seluruh dana dapat diedarkan ke semua bagian kegiatan. Kelebihan atau kekurangan dana menandakan kurang tepatnya pengelolaan sistem keuangan.

4. Faktor Produksi

Faktor produksi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi menangani masukan, pengubahan dan keluaran yang bervariasi antara industri dan pasar. Aktivitas dalam memproduksi merupakan bagian terbesar dari aset manusia dan modal. Faktor produksi terdiri dari proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu. Kekuatan dan kelemahan dalam faktor produksi akan menentukan sukses atau gagalnya perusahaan.

4. Faktor Penelitian dan Pengembangan

Perusahaan yang dikelola dengan baik akan berusaha mengatur aktivitas penelitian dan pengembangan (litbang) dengan cara memecahkan keterisolasian litbang dari bagian perusahaan yang lain dan mendorong semangat kemitraan antara manajer litbang dan manajer lain dalam perusahaan. Organisasi melakukan investasi dalam litbang karena investasi tersebut dapat mengarah pada barang atau jasa superior dan mendapat keunggulan bersaing. Anggaran litbang diarahkan

pada pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya, memperbaiki mutu produk, atau memperbaiki proses manufaktur untuk mengurangi biaya. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk harus mempunyai orientasi penelitian dan pengembangan yang kuat.

5. Sistem Informasi Manajemen

Informasi mengikat semua fungsi bisnis menjadi dasar untuk semua keputusan manajerial. Informasi mewakili sumber utama keunggulan dan kelemahan bersaing. Tujuan sistem informasi adalah memperbaiki prestasi perusahaan dengan memperbaiki mutu keputusan manajerial, karena organisasi menjadi lebih kompleks, terdesentralisasi, dan tersebar secara global, sehingga faktor sistem informasi menjadi sangat penting. Sistem informasi merupakan sumberdaya strategi utama, mengikuti perubahan lingkungan, mengenali ancaman persaingan, dan membantu dalam implementasi, evaluasi dan mengendalikan strategi.

D. 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 distributor 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 dasar 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.

E. 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 perencanaan strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-

kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012).

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

F. 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).

G. Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

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

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan

organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai *trend* dan kejadian eksternal.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar terkadang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

H. Matriks QSPM (*Qualitative Strategic Planning Matrix*)

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

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

I. Penelitian Terdahulu

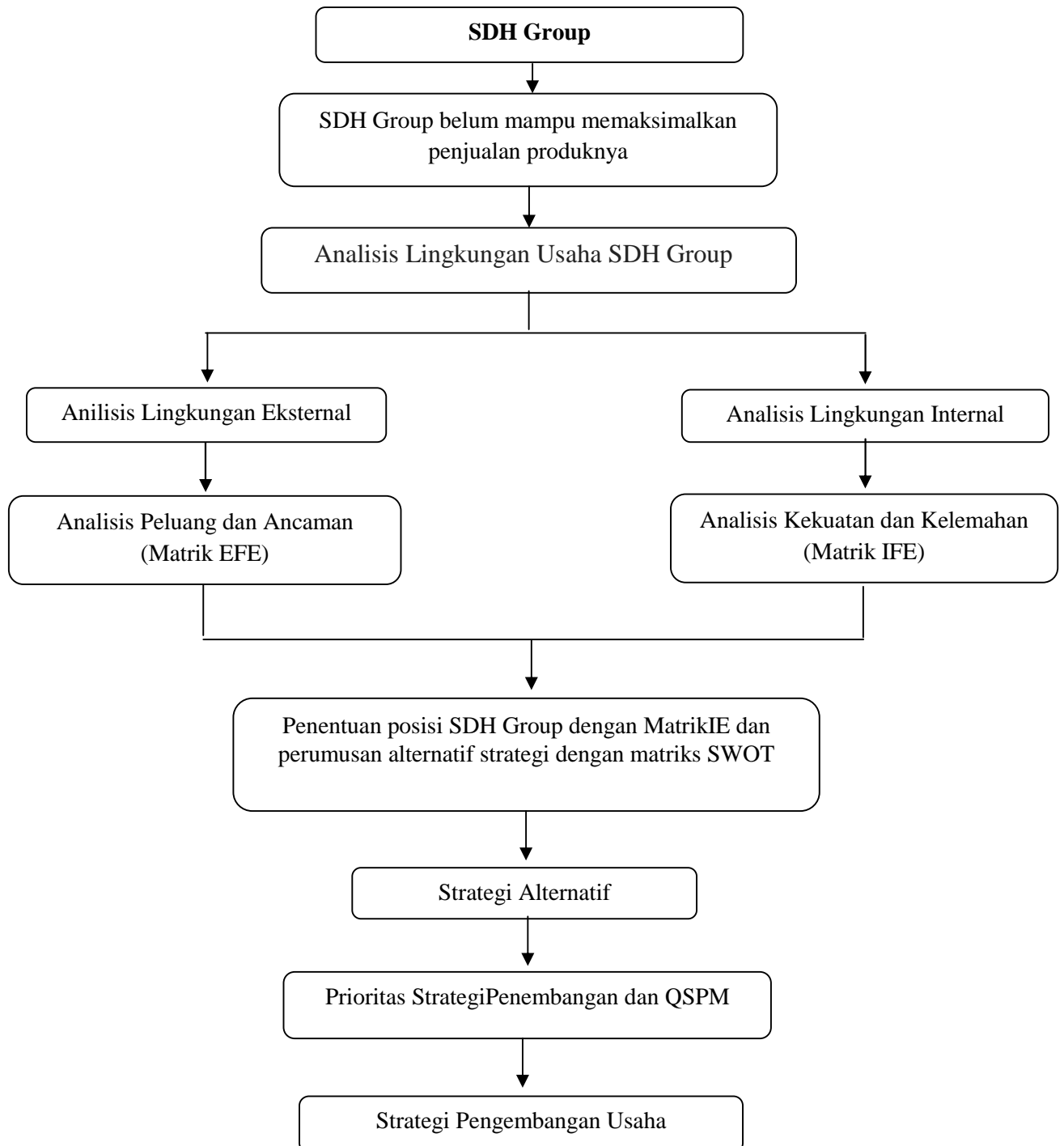
TABEL 2.1
DAFTAR TABULASI PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Soni Supriatna, Mimin Aminah (2014)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey, Bandung)	Menganalisa Eksternal dan internal Strategi, SWOT, menggunakan Metode AHP. mengidentifikasi menggunakan STP.	Penelitian Kuantitatif dengan analisa SWOT , AHP, dan Analisa STP.	Hasil dari penelitian tersebut menempatkan Usaha Kopi menjadi terstruktur penempatannya. Pemilihan kembali bahan baku, dan kenaikan omset dari SWOT.
Joko Purwono, Sri Sugyaningsih, Rara Tama Putri (2015)	Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Tempe Indonesia di Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat.	Menganalisa Eksternal dan Internal Rumah Tempe, Mencari strategi pengembangan menggunakan SWOT, dengan metode QSPM.	Penelitian Kuantitatif, SWOT, IE, IFE, dan analisa QSPM.	Posisi RTI (Rumah Tempe Indonesia) didalam IE tumbuh membangun. Pengembangan pasar yang tinggi menggunakan QPM.
Hesta Rina H.T (2016)	Analisis Strategi Bisnis Perusahaan CV BMS di Lampung Tengah.	Mencari Kekuatan dari perusahaan CV dan mencari peluang dari analisa SWOT.	Penelitian Kuantitatif, Deskriptif, IE, IFE, SWOT dan <i>Rapid Growth Strategy</i> .	Dari hasil penelitian CV BMS mengetahui strategi yang digunakan untuk memenangkan pasar. Dalam Rapid Growth Strategy, CV BMS dapat meningkatkan perluasan pasar, dan menambah sumber daya yang ada.
Chandra Agam Saputra (2016)	Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang (Studi Kasus pada Restoran Begadang II Bandar Lampung)	Mengetahui kelebihan dan kekurangan dari dalam dan luar dengan menggunakan metode IE, dan IFE, perluasan pangsa pasar dengan mengambil metode SWOT,	Penelitian Kuantitatif, Analisa IE, IFE, SWOT, dan QSPM.	Begadang II harus bisa memperluas pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan, pengendalian yang mengacu pada kontrol biaya, meningkatkan intensitas promosi dari metode QSPM.

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Muhammad Reza Yusa (2011)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada E-COFARM, Kampus IPB Darmaga-Bogor.	Menganalisa Faktor-faktor Internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha tersebut, menganalisa kelemahan maupun tantangan dengan matriks SWOT.	Penelitian Kuantitatif, SWOT, IE, dan IFE.	Hasil dari SWOT dalam penelitian ini bahwa prioritas utama perusahaan adalah pengembangan usaha sehingga diterima di masyarakat. Dan peningkatan promosi agar produk dikenal oleh masyarakat.

Sumber : Soni Supriatna, Mimin Aminah (2014), Joko Purwono, Sri Sugyaningsih, Rara Tama Putri (2015), Hesta Rina H.T (2016), Chandra Agam Saputra (2016), Muhammad Reza Yusa (2011).

J. Kerangka Berfikir



GAMBAR 2.3 KERANGKA PEMIKIRAN
(Sumber: David, 2012)

Perkembangan bisnis genteng di pringsewu semakin pesat, sehingga mengakibatkan tingginya persaingan antar pelaku bisnis genteng. SDH Group merupakan salah satu perusahaan pengrajin genteng yang terbilang cukup lama terdapat di pringsewu. Perusahaan ini harus siap menghadapi persaingan yang semakin meningkat, termasuk semakin banyaknya produk substitusi baru yang membuat daya saing pengrajin genteng di tuntut semakin kuat. Diantaranya, genteng bajaringan, genteng metal berpasir, genteng keramik, dan asbes. Oleh karena itu, SDH Group memerlukan strategi pengembangan usaha agar dapat bertahan dan berkembang di masa yang akan datang. Selain itu, strategi pengembangan ini diperlukan untuk meningkatkan penjualan barang barang dari SDH Group.

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

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

III. METODE PENELITIAN

A. Sumber Data

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian ini akan memaparkan analisis strategi bisnis dengan metode analisis SWOT dalam penentuan strategi bisnis pada SDH Group di Pringsewu. Penelitian yang didukung melalui pengumpulan data melalui teknik wawancara (*interview*), pengamatan (*observasi*) dan Kuisioner.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

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

1. **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.
2. **Data sekunder**, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti jurnal, tabel, catatan, dan lain-lain.

B. Metode Pengumpulan Data

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

1. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan wawancara dengan segenap Pendiri SDH Group di Pringsewu bertujuan untuk berbicara langsung dengan segenap karyawan.

2. Observasi

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

3. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

C. Analisis Data

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

1. Matrik IFE dan EFE

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

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

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

1 : jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 : jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal

3 : jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut :

TABEL 3.1
TABEL PERHITUNGAN BOBOT

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 :

$$B_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

dimana : **B_i** = bobot variabel ke-i
X_i = 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.

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

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

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

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

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

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

TABEL 3.2
ANALISIS MATRIKS IFE (KEKUATAN DAN KELEMAHAN)

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 MATRIKS IFE (PELUANG DAN ANCAMAN)

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang :			
-			
-			
Ancaman :			
-			
-			
Total			

Sumber : David (2012)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5.

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

2. 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 input.

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.

Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE,

skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (grow and build). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (hold and maintain); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (harvest or divest).

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

GAMBAR 3.1

Sumber : MATRIKS INTERNAL EKSTERNAL (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 :

- a. Strategi tumbuh dan bina (*Growth and Build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal).
- b. 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.
- c. Strategi panen atau divestasi (*Harvest or Divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

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

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

Matrik SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang

dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST. Alternatif strategi matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 9. Langkah-langkah menyusun matrik SWOT adalah sebagai berikut :

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

TABEL 3.4
MATRIKS SWOT (*STRENGTH-WEAKNESS-OPPORTUNITY-THREAT*)

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

Threat – T Daftarkan 5-10 Faktor Ancaman	Strategi S-T Gunakan Kekuatan untuk menghindari Ancaman	Strategi W-T Meminimumkan Kelemahan dan menghindari Ancaman
--	--	---

Sumber : David (2012)

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

D. Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Setelah mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik dan paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal. Penggunaan QSPM dan dilihat pada Tabel 10. Ada 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks QSPM yaitu :

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan Matrik SWOT.
2. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matrik IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan nilai daya tarik (*Alternactiveness Scores – AS*) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Bila ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberi nila (AS).

5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractivness Scores – TAS*), kemudian mengalihkan bobot dengan nilai daya tarik (AS).
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik (STAS). Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik.

TABEL 3.5
MATRIK QSPM (*QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIKS*)

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

Sumber : David, 2006

Keterangan :

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

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

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil penelitian strategi usaha SDH Group dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan untuk Matriks IFE yaitu 3,3 dan perhitungan matriks EFE yaitu 2,95. jika dipetakan kedalam matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran IV yaitu tumbuh dan berkembang (*Growth and Build*). Strategi yang tepat untuk dijalankan yaitu strategi intensif (Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) dan strategi integratif (Integrasi kedepan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal).
2. Hasil analisis SWOT dihasilkan 8 buah strategi dimana prioritas pelaksanaan strategi tersebut diurutkan dengan menggunakan QSPM. Alternatif strategi bagi SDH Group adalah:
 - a. Penetrasi pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan.
 - b. Memperbanyak cabang SDH Group.
 - c. Meningkatkan kinerja dari Karyawan .

- d. Meningkatkan eksistensi SDH Group melalui promosi.
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen.
- f. Pengendalian yang mengacu pada kontrol biaya.
- g. Melakukan evaluasi kinerja dan kemampuan dalam menghadapi persaingan.
- h. Membentuk tim khusus untuk menangani keuangan SDH Group.

B. Saran

1. SDH Group sebaiknya membuat pernyataan visi, misi, dan tujuan perusahaan secara tertulis, agar dapat diketahui oleh seluruh karyawan. Dengan demikian seluruh karyawan akan turut serta dalam mencapai visi dan misi perusahaan dan dapat menjadi pedoman bagi SDH Group dalam menentukan kebijakan yang akan diambil.
2. SDH Group diharapkan dapat mengembangkan kegiatan promosi yang telah ada, karena promosi ini dapat meningkatkan penjualan, dengan cara iklan di radio, pemasangan *banner*, spanduk, pembuatan *website*, serta mengikuti *event* dan menjadi *sponsorship*.
3. SDH Group sebaiknya mempertahankan kualitas produknya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan/konsumen dan mempertahankan pelanggan yang ada serta menarik konsumen baru sebanyak-banyaknya.
4. SDH Group diharapkan mengembangkan keterampilan karyawan, agar seluruh karyawan bisa menjalankan pekerjaan secara efektif.
5. SDH Group sebaiknya melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan mengevaluasi kemampuan internal dalam menghadapi persaingan

bisnis. Dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan usaha SDH Group dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

6. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat membantu untuk mengetahui apakah strategi yang disarankan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.
7. Produsen pemasok bahan baku tanah liat dan industry genteng tanah liat sebaiknya menjadikan dampak dari penggalian tanah liat yang dilakukan terus-menerusakan menjadi lubang yang akan dapat di fungsikan menjadi kolam ikan, sehingga dampak penggalian tersebut tidak negative dan menjadi dampak yang mempunyai nilai komersil. Sehingga pemilik lahan masih dapat memberdayakan lahan tersebut untuk menghasilkan uang dan berdampak positif bagi warga sekitar.

B. Keterbatasan Penelitian

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

DAFTAR PUSTAKA

- Arifah, laily. 2009. Analisis *SWOT* pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya. Skripsi. IAIN Sunan Ampel.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Pringsewu, 2017. <http://pringsewukab.bps.go.id/>
- Chandra Agam Saputra (2016), Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang (Studi Kasus pada Restoran Begadang II Bandar Lampung). Skripsi, Universitas Lampung.
- Creswell, Jhon W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Daft, Richard L.2006. *Manajemen*, Edisi Keenam Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)* Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pringsewu, Lampung. 2017
- Elexmedia Komputindo. Heizer, Jay . & Barry. Render. (2006). *Manajemen Operasi*, Edisi tujuh, Jakarta : Salemba Empat
- Husein Umar, 2009, Metode Penelitian untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis, Edisi kedua, Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2009. *Manajemen Operasi* Buku 1 Edisi 9. Jakarta Salemba 4.
- Hesta Rina H.T (2016). Analisis Strategi Bisnis Perusahaan CV BMS di Lampung Tengah. Skripsi, Universitas Lampung.
- Hunger dan Wheelen (2001). *Konsep-Konsep Manajemen Strategik*, Jilid I Andi Yogyakarta.
- Joko Purwono, Sri Sugyaningsih, Rara Tama Putri (2015), Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Tempe Indonesia di Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat. Bogor : Institut Pertanian Bogor

- Kosasih, Sobarsa., 2009, *Manajemen Oprasi Internasional*, Penerbit Mitra Wacana media, Yogyakarta
- Kotler, Philip & Amstrong 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, jilid I, edisi keduabelas. Jakarta: Erlangga.
- Mayasari. 2010. “Strategi Bersaing Usaha Sate Bebek H. Syafe’i Cibeber”, Kota Cilegon, Provinsi Banten. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.
- Muhammad Reza Yusa (2011), Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada E-COFARM, Kampus IPB Darmaga-Bogor.
- Pierce, J dan R. Robinson. 2009 . *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Terjemahan. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Porter, Michael E. (1997). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, cetakan kesembilan (terjemahan). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Prasetya, Hery, Drs, dan Lukiasuti, Fitri, S. E, M.M. 2009. *Manajemen Operasi*, Cetakan Pertama. Media Pressindo. Yogyakarta.
- Rais, Salsi, dan Wahyudin. 2009. Pengembangan *Pegadaian Syariah di Indonesia Dengan analisis SWOT*. Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, vol. IX no. 14 april 2009.
- Rangkuti Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Schroeder, R. G. (2008). *Operations Manajement: Contemporary Concepts and Cases*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Soni Supriatna, Mimin Aminah (2014), Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey, Bandung) Bogor : Institut Pertanian Bogor
- Suwarsono, Muhammad. 2008. *Manajemen-Strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.