

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA  
UMKM KERIPIK ASKHA JAYA  
DI BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

**Oleh**

**ANDRE DIAS AGASTIRA**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2019**

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA UMKM KERIPIK ASKHA JAYA DI BANDAR LAMPUNG**

**Oleh**

**Andre Dias Agastira**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Askha Jaya Bandar Lampung. Menganalisa alternatif strategi apa yang sesuai dan merekomendasikan prioritas strategi yang dianalisis dengan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi-formulasi yaitu matriks IFE dan matriks EFE, matriks IE, SWOT, pemilihan alternatif strategi prioritas dengan metode QSPM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal terdapat 18 kekuatan dan 3 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 5 peluang dan 7 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan total skor sebesar 2,78 dan 2,34. Hasil perumusan dan pemetaan matriks IE Askha Jaya Bandar Lampung berada pada posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang tepat untuk dijalankan yaitu strategi intensif dan integratif. Hasil analisis SWOT dihasilkan 8 strategi yang kemudian diprioritaskan dengan metode QSPM. yaitu memaksimalkan sarana penunjang dan sumber daya manusia untuk mempertahankan konsumen lama dan menjaring konsumen yang baru, lalu di ikuti dengan strategi menjaga loyalitas dengan *stakeholder*, memaksimalkan penggunaan media informasi internet dan sosial media untuk mempromosikan menu-menu baru, memberikan informasi sebaik mungkin kepada konsumen.

Kata kunci: Matriks IFE, Matriks EFE, MatriksIE, Matriks SWOT.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY IN UMKM CRACKERS ASKHA JAYA BANDAR LAMPUNG**

*By*

**Andre Dias Agastira**

*This study aims to identify the internal factors into strengths and weaknesses as well as external factors into opportunities and threats for Askha Jaya Bandar Lampung. Analyze what the appropriate strategical alternatives and recommends strategic priorities were analyzed with descriptive analysis method and formulations which stages IFE and EFE matrix, IE matrix, SWOT, alternative selection method priority strategies QSPM.*

*These results indicate internal factors are 18 strengths and weaknesses 3, and external factors, there are 5 opportunities and threats 7. Based on IFE and EFE matrix to produce a total score of 2,78 and 2,34. The results of the mapping matrix formulation and IE Askha Jaya Bandar Lampung be in a position to growth and build. The right strategy is to run intensive and integrative strategies. SWOT analysis produced 8 strategies are then prioritized by the method QSPM. is to maximize the supporting facilities and human resources to retain old customers and attract new customers, And then strategy to maintain the loyalty of the stakeholders, maximize the use of information media internet and social media to promote new menus, provide the best possible information to consumers.*

*Keywords: matrix, EFE Matrix, IEMatrix, SWOT Matrix.*

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA  
UMKM KERIPIK ASKHA JAYA  
DI BANDAR LAMPUNG**

**Oleh**

**ANDRE DIAS AGASTIRA**

**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**

**2019**

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA UMKM  
KERIPIK ASKHA JAYA DI BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Andre Dias Agatira**

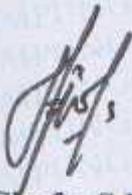
No. Pokok Mahasiswa : **1311011014**

Jurusan : **Manajemen**

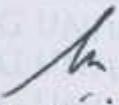
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



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

  
**Faila Shofa, S.E., M.S.M.**  
NIP 19780222 200912 2 001

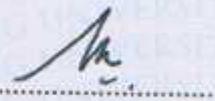
2. Ketua Jurusan Manajemen

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

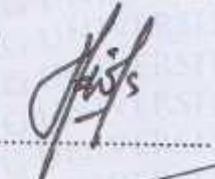
**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

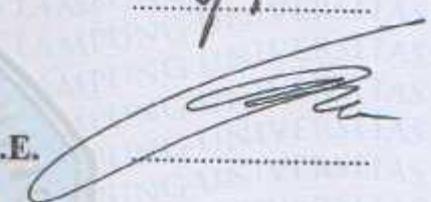
Ketua : **Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Faila Shofa, S.E., M.S.M.**



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



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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

NIP 196109041987031011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **12 September 2019**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andre Dias Agastira  
NPM : 1311011014  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Pada  
UMKM Keripik Askha Jaya  
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 dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir Hasil Penelitian/Skripsi ini.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *hard copy* dan *soft copy* skripsi untuk dipublikasikan ke media cetak ataupun elektronik kepada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut / meminta ganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap hasil penelitian/skripsi ini.
4. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Lampung.

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

BandarLampung, 12 September 2019  
Yang membuat pernyataan,



**Andre Dias Agastira**

## **RIWAYAT HIDUP**

Peneliti dilahirkan di Metro, pada tanggal 29 Oktober 1995, sebagai anak kedua dari tiga bersaudara dari keluarga sederhana Bapak Bayu Murti dan Ibu Purwani Widyastuti. Sebelum terdaftar sebagai mahasiswa di Universitas Lampung, peneliti menyelesaikan pendidikan SDN 3 Kota Raman pada tahun 2007, SMP IT BM Way Jepara pada tahun 2010, dan SMA Kartikatama Metro pada tahun 2013.

Tahun 2013, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) dan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis.

Pada akhir kuliahnya, peneliti melakukan penelitian dengan judul skripsi **“Analisis Strategi Bisnis Pada UMKM Keripik Askha Jaya Di Bandar Lampung”**, yang dibimbing langsung oleh Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. sebagai dosen pembimbing utama, dan Faila Shofa, S.E., M.S.M. sebagai pembimbing pendamping.

**Motto:**

*“Barangsiapa mempermudah kesulitan orang lain maka Allah akan mempermudah urusannya di dunia dan akhirat”*

*[HR. Muslim]*

*“Jika kamu mengharapkan berkah dari Allah, maka bersikap baiklah kepada umat-Nya”*

*[Abu Bakar Al-Shiddiq]*

*“Jangan mencari alasan untuk pilihan yang salah, tetapi mencari kelebihan dari pilihan yang salah”*

*[Andre Dias Agastira]*

*Persembahan :*

*Dengan menyebut nama Allah  
yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang*

*Kupersembahkan buah karya yang diiringi rasa penuh  
syukur ini kepada kedua orang tuaku, Ayahanda  
Hj. Bayu Murti dan Ibunda Hj. Purwani Widayastuti  
sebagai ungkapan rasa kasih sayang, hormat dan  
baktiku kepadamu.*

*Terimakasih atas doa, dukungan, pengorbanan serta  
cinta dan kasih sayang yang tulus tak terhingga selama  
ini untukku, sehingga aku bisa sampai pada titik ini.*

## SANWACANA

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Skripsi dengan judul **“Analisis Strategi Bisnis Pada UMKM Keripik Askha Jaya Di Bandar Lampung”** adalah salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu Ilmu Ekonomi di Universitas Lampung.

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

1. Bapak Prof. Dr. Hi. 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
3. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan sekaligus Pembimbing Akademik saya.

4. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Utama peneliti yang telah memberikan pengarahan, saran dan membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Faila Shofa, S.E., M.S.M., selaku Pembimbing Pendamping yang telah memberikan pengarahan, saran dan membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Ayi Ahidayat, S.E., M.B.A., selaku Dosen Pembahas, yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses skripsi.
7. Bapak Prakarsa Panjinegara, S.E., M.E., selaku Dosen Pembahas, yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses skripsi.
8. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc., selaku Dosen Pembahas, yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses skripsi.
9. Bapak Ibu Dosen pengajar dan seluruh staff di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan yang diberikan bagi peneliti.
10. Kakak saya Adithya Novi Pratiwi, SST., Adik saya Aulia Garnida Girvin, Om saya Andika, Amd.Kom., Tante saya Ita. yang telah mendoakan dan mendukung saya selama ini.
11. Sahabat-sahabat di grup HOMPIMPA (Ika Fauziah,Amd.Kom, Ikhu, Dika, Aska, Kardyta, April, Johny, Ipang, Furqon, Dinda, Sheila, Desvita, Fajar, Gusti, Adjie, Bahrul, Baai) terima kasih atas doa dan dukungan kalian serta kebersamaannya selama ini.
12. Sahabat-sahabat di kos (Rio, Agung, Alfian, Afrian, Septhian, Hery, Rony) terimakasih untuk kebersamaan, serta kebersamaannya selama ini.

13. Seluruh teman-teman Manajemen Reguler dan Manajemen Bisnis Angkatan 2013 terimakasih untuk kebersamaan, serta dukungannya.
14. Teman-teman kelompok KKN Julius, Febri, Devi, Faiza, Ayu, dan Sarti selama 40 hari di Desa Wirata Agung, Kecamatan Seputih Mataram, Kabupaten Lampung Tengah.
15. Almamater yang kebanggakan, Universitas Lampung.

Akhir kata peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan, saran, dan doa selama mengerjakan skripsi ini, peneliti berharap skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat.

Bandar Lampung, 12 September 2019

Peneliti,

**Andre Dias Agastira**

## DAFTAR ISI

Daftar Tabel

Daftar Gambar

Daftar Lampiran

<b>I.</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
	1.2 Perumusan Masalah .....	8
	1.3 Tujuan Penelitian .....	8
	1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>II.</b>	<b>KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
	2.1 Pengertian Bisnis dan Manajemen Bisnis.....	10
	2.2 Definisi Strategi dan Definisi Manajemen Stratejik .....	14
	2.2.1 Definisi Strategi .....	14
	2.2.2 Pengertian Manajemen Stratejik .....	15
	2.3 Tahap-tahap dalam Proses Manajemen Stratejik .....	16
	2.4 Visi Misi Perusahaan.....	17
	2.5 Lingkungan Bisnis.....	18
	2.5.1 Lingkungan Eksternal .....	18
	2.5.2 Lingkungan Internal.....	22
	2.6 Analisis Lingkungan Bisnis .....	24
	2.6.1 Analisis Internal .....	25
	2.6.2 Analisis Eksternal .....	26
	2.6.3 Matriks EFE ( <i>Eksternal Factor Evaluation</i> ) dan IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) .....	31
	2.6.4 Matriks IE ( <i>Internal-Eksternal</i> ) .....	32
	2.7 Matriks QSPM ( <i>Qualitative Strategic Planning Matrix</i> ) .....	33
	2.8 Tingkat-tingkat Strategi .....	34
	2.9 Pilihan-pilihan Strategi ( <i>Strategy Analysis</i> ) .....	35

2.10 Penelitian Terdahulu .....	37
2.11 Rerangka Pikir .....	39
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Metode Penelitian.....	41
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.3 Sampel .....	43
3.4 Sumber Data dalam Penelitian .....	44
3.5 Metode Pengolahan dan Teknik Analisis Data .....	44
3.5.1 Matrik IFE dan EFE.....	44
3.5.2 Matrik IE .....	48
3.5.3 Analisis SWOT .....	49
3.6 Analisis Matrik QSPM .....	51
3.7 Kredibilitas Penelitian .....	52
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	53
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Askha Jaya .....	53
4.1.2 Lokasi Gerai Askha Jaya Bandar Lampung .....	54
4.1.3 Visi, Misi dan Struktur Organisasi Askha Jaya Bandarlampung .....	54
4.2 Analisis Lingkungan Internal Askha Jaya Bandar Lampung .....	61
4.2.1 Sumber Daya Manusia.....	61
4.2.2 Pemasaran .....	63
4.2.3 Keuangan.....	66
4.2.4 Produksi dan Operasi.....	66
4.3 Analisis Lingkungan Eksternal .....	67
4.3.1 Analisis PEST (Politik Ekonomi Sosial dan Teknologi).....	67
4.3.1.1 Politik.....	67
4.3.1.2 Ekonomi.....	69
4.3.1.3 Sosial .....	71
4.3.1.4 Teknologi.....	73
4.4 Identifikasi Faktor-faktor Strategis Internal dan Eksternal .....	74
4.5 Analisis Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) .....	75
4.6 Analisis Matriks EFE ( <i>Eksternal Factor Evaluation</i> ).....	76
4.7 Analisis Matriks IE ( <i>Internal-Eksternal</i> ) .....	77

<b>4.8 Analisis Matriks SWOT (<i>Strength-Weakness- Opportunities Threats</i>) .....</b>	<b>79</b>
<b>4.8.1 Strateg SO (<i>Strenghts-Opportunities</i>).....</b>	<b>81</b>
<b>4.8.2 Stratei WO (<i>Weakness-Opportunities</i>) .....</b>	<b>83</b>
<b>4.8.3 Strategi ST (<i>Strenghts-Threats</i>) .....</b>	<b>84</b>
<b>4.8.4 Strategi WT (<i>Weakness-Threats</i>).....</b>	<b>85</b>
<b>4.8.5 Analisis Strategi .....</b>	<b>86</b>
<b>4.9 Analisis QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix ...</i></b>	<b>87</b>
<b>4.10 Uji kredibilitas .....</b>	<b>89</b>

**V. SIMPULAN DAN SARAN**

<b>5.1 Simpulan .....</b>	<b>90</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>93</b>

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Jumlah Umkm Di Provinsi Lampung.....	2
2. Jenis Dan Harga Produk Askha Jaya.....	4
3. Data Pesaing Keripik Pisang Askha Jaya Di Sentral Industri Keripik Pisang Bandar Lampung .....	5
4. Daftar Varian Rasa Dan Harga keripik Askha Jaya Dan Ibu Merry .....	6
5. Penelitian Terdahulu .....	39
6. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal Dan Internal .....	46
7. Analisis Matrik IFE.....	48
8. Analisis Matrik EFE.....	48
9. Matrik Swot.....	51
10. Matrik Qspm ( <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> ).....	53
11. Tingkat Pendidikan Karyawan Askha Jaya Bandar Lampung..... .....	60
12. Jumlah Karyawan Kontrak Dan Tetap .....	61
13. Harga BBM Bensin Atau Premium.....	68
14. Laju Inflasi Kota Bandar Lampung.....	70
15. Kurs Rupiah Tahun 2016 .....	71
16. Pertumbuhan Penduduk Kota Bandar Lampung.....	72
17. Rata-Rata Pengeluaran Perkapita Daerah Perkotaan .....	74
18. Faktor-Faktor Kekuatan Dan Kelemahan Askha Jaya Bandar Lampung .	76
19. Faktor-Faktor Peluang Dan Ancaman Askha Jaya Bandar Lampung.....	77
20. Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) Askha Jaya Bandar Lampung.	78
21. Matriks EFE ( <i>Eksternal Factor Evaluation</i> ) Askha Jaya Bandar Lampung .....	79
22. Matriks Swot Askha Jaya Bandar Lampung .....	82
23. Strategi Alternatif.....	90

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Model Lima Kekuatan Pesaing .....	30
2. Rerangka Pemikiran .....	41
3. Matrik Internal Eksternal (IE).....	49
4. Matriks IE Askha Jaya Bandar Lampung .....	80

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Model Lima Kekuatan Pesaing .....	30
2. Kerangka Pemikiran.....	41
3. Matrik Internal Eksternal .....	49
4. Matriks IE Askha Jaya Bandar Lampung .....	80

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Daftar Pertanyaan Penelitian.....	L-1
2. Kuisisioner Penelitian Tentang Analisis Internal Dan Eksternal .....	L-2
3. Hasil Pengisian Kuisisioner Faktor Strategis Eksternal .....	L-16
4. Kuisisioner Penelitian Konsumen Askha Jaya .....	L-22

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Ketatnya persaingan membuat perusahaan ingin memberikan keunggulan dan memperoleh keuntungan bagi perusahaan, untuk itu dilakukan usaha-usaha yang dilakukan agar tetap mampu bertahan dalam menghadapi persaingan. Perusahaan harus menyesuaikan diri terhadap perkembangan bisnis yang ada agar mampu bertahan. Perlunya perusahaan melakukan strategi yang terpadu dan tepat dalam menghadapi persaingan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi dampak dari suatu kejadian dan mampu bertindak proaktif dan inovasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan bersaing. Strategi bisnis yang tepat bukanlah suatu pekerjaan yang mudah bagi perusahaan dalam menghadapi para pesaing. Perusahaan harus dapat membandingkan produk, harga, saluran distribusi dan promosinya dengan pesaing terdekat.

Sampai saat ini masalah yang sering dihadapi oleh Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) adalah masalah permodalan. Sebagian besar modal tersebut berasal dari modal sendiri, selain itu masalah yang dihadapi oleh usaha kecil adalah bagaimana dan dimana produk itu dipasarkan. Konsentrasi pemasaran tidak sekedar bagaimana produk itu sampai pada pelanggan, akan tetapi lebih fokus

tercapainya kepuasan pelanggan. Strategi pemasaran yang efektif, salah satunya dapat dilihat dari stabilitas tingkat penjualan dari tahun ke tahun sesuai dengan kuantitas produk yang mampu diproduksi oleh perusahaan (Januarwati, 2014).

Kekuatan ekonomi yang dimiliki oleh suatu negara saat ini, salah satunya adalah adanya UMKM atau Usaha Mikro Kecil Menengah yang berkembang secara terus menerus didalam negara tersebut. UMKM saat ini dapat dikatakan sebagai basis bagi kokokohan struktur industri. Suryana (2011) mengemukakan bahwa hal ini dikarenakan item-item produk yang diproduksi oleh usaha besar di kerjakan oleh UMKM, selain itu harga jual produk UMKM relatif murah. Adanya perhatian khusus untuk mengembangkan UMKM juga memiliki dampak dari jumlah UMKM setiap tahunnya.

**Tabel 1.1 Jumlah Umkm Di Provinsi Lampung**

No	Kab/Kota	Mikro	Kecil	Menengah	Jumlah Umkm
1	Lamp. Barat	5.065	159	4	5.228
2	Lamp. Selatan	7.943	467	152	8.562
3	Lamp. Tengah	1.155	0	0	1.155
4	Lamp. Timur	34.492	6.080	122	40.694
5	Lamp. Utara	34.492	6.080	122	40.694
6	Mesuji	3.029	151	5	3.184
7	Pesawaran	1.097	214	58	1.369
8	Pesisir Barat	782	29	3	814
9	Pringsewu	3.706	770	42	4.518
10	Tanggamus	5.773	0	0	5.773
11	Tl. Bawang	13.804	239	2	14.045
12	Tl. Bawang Barat	1.373	2	0	1.375
13	Way Kanan	5.575	70	4	5.649
14	Bandar Lamp	1.933	152	40	2.125
15	Metro	6.426	907	85	7.418
<b>Jumlah 2017</b>		101.051	11.356	547	<b>157.992</b>
<b>Jumlah 2016</b>					<b>95.158</b>

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung, 2018.

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah UMKM di Provinsi Lampung tahun 2017 sebanyak 157.992 unit dan jumlah UMKM pada tahun 2016 sebanyak 95.158 unit. Dapat diartikan bahwa jumlah UMKM di Provinsi Lampung tahun 2017 meningkat sebesar 60,25% dari tahun sebelumnya. Saat ini, UMKM sudah menjadi salah satu sektor ekonomi yang mendorong kehidupan masyarakat lebih sejahtera. Masyarakat dapat membuka lapangan pekerjaan baru, sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan mengurangi pengangguran di Provinsi Lampung.

Provinsi Lampung merupakan salah satu daerah yang cukup banyak dikunjungi oleh wisatawan. Adanya program dukungan pemerintah mengajak wisatawan mengeksplorasi keindahan cagar alam dan budaya yang dimiliki oleh Provinsi Lampung. Wisatawan yang berkunjung ke Provinsi Lampung membuat perekonomian menjadi lebih baik. Tidak hanya meningkatkan pendapatan asli daerah akan tetapi dapat meningkatkan pendapatan masyarakat lokal. Selain menikmati keindahan, para wisatawan biasanya membeli produk kerajinan atau oleh-oleh khas daerah tersebut. Hal ini menciptakan pasar potensial bagi usaha industri pariwisata dengan membuka toko oleh-oleh dan kerajinan tangan yang dapat memenuhi kebutuhan wisatawan. Keripik pisang merupakan salah satu oleh-oleh yang biasanya dibeli oleh wisatawan.

Keripik pisang Askha Jaya adalah salah satu produk lokal di Bandar Lampung. Askha Jaya merupakan usaha mikro kecil dan menengah yang memproduksi dan memasarkan keripik pisang di sentra industri keripik pisang beralamat di Jalan Pagar Alam Segalamider Tanjung Karang Barat. Lokasi Keripik Askha Jaya terbilang strategis, dikarenakan dekat dengan gerbang industri keripik pisang.

Askha Jaya berdiri pada tanggal 23 Februari 2009. Perkembangan Usaha keripik khususnya di Bandar Lampung dari waktu ke waktu menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini tentunya karena beberapa faktor yang menyebabkan hal tersebut, yaitu mulai dari sumber bahan baku yang melimpah dan produk makanan ringan seperti keripik, cukup diminati oleh masyarakat Lampung dan di luar Lampung. Askha Jaya menyediakan oleh-oleh makanan khas Lampung. Produk-produk yang dijual Askha Jaya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Jenis Dan Harga Produk Askha Jaya**

No	Jenis Produk	Harga / Kg
1	Aneka Keripik Pisang Rasa	Rp.50.000
2	Pie Pisang	Rp.60.000
3	Aneka Keripik Singkong Rasa	Rp.40.000
4	Aneka Keripik Buah	Rp.45.000
5	Aneka Keripik Umbi	Rp.45.000
6	Aneka Kerupuk	Rp.72.000
7	Aneka Kemplang	Rp.55.000
8	Aneka Kopi Khas Lampung	Rp.40.000
9	Souvenir Khas Lampung	
10	Kaos Batik, Kain Motif lampung	

Sumber: Askha Jaya, 2018.

Tabel 1.2 menunjukkan Keripik Askha Jaya tidak hanya menjual keripik pisang saja, tetapi menyediakan berbagai macam jenis oleh-oleh khas Lampung lainnya seperti pie pisang, keripik singkong, keripik buah, keripik umbi, aneka kerupuk, aneka kemplang dan aneka kopi khas Lampung. Produk unggulan pada industri ini adalah keripik pisang, karena keripik pisang merupakan buah tangan ketika wisatawan berkunjung ke Lampung. Keripik pisang salah satu buah tangan yang banyak diminati wisatawan. Pemain pasar yang khususnya keripik pisang sangat banyak sekali dibandingkan dengan merek lain. Persaingan bisnis keripik

pisang sejak dahulu menunjukkan persaingan yang sengit terutama pada beberapa UMKM yang besar. Hal ini terlihat pada perolehan pangsa pasar pada masing-masing merek produk keripik pisang pada Tabel 1.3 berikut:

**Tabel 1.3 Data Pesaing Keripik Pisang Askha Jaya Di Sentral Industri Keripik Pisang Bandar Lampung**

No	Nama produk	Pangsa Pasar
1	Istana Keripik Ibu Merry	19%
2	Karya Mandiri	14%
<b>3</b>	<b>Askha Jaya</b>	<b>13%</b>
4	Suheri	12%
5	Cesyliia	9%
6	Shinta	7%
7	Lain-lain	26%

Sumber : Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan, 2018.

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa persentase pangsa pasar tertinggi adalah Istana Keripik Pisang Ibu Merry sebesar 19%, sementara itu Askha Jaya berada di posisi ketiga sebesar 13% jauh dari persentase pemimpin pasar. Menurut sejarah berdirinya, Istana Keripik Pisang Ibu Merry umurnya lebih lama dibandingkan Askha Jaya. Hal tersebut memungkinkan Keripik Pisang Ibu Merry menduduki posisi pertama sebagai pemimpin pasar di Sentral Industri Keripik Pisang Bandar Lampung.

Askha Jaya menyediakan oleh-oleh keripik pisang berbagai varian rasa, yang sebagian besar memiliki kesamaan varian rasa dengan keripik pisang Ibu Merry, namun ada salah satu varian rasa yang tidak sama dengan keripik pisang Ibu Merry, yaitu Keripik pisang rasa *greentea*. Hal ini bertujuan untuk memberikan alternatif varian rasa agar konsumen dapat memilih varian rasa sesuai keinginan konsumen. Diberikan banyak varian rasa agar konsumen tidak bosan dengan rasa

yang *original*. Berbagai varian rasa dan harga keripik pisang Askha Jaya dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut:

**Tabel 1.4 Daftar Varian Rasa Dan Harga Keripik Pisang Askha Jaya Dan Ibu Merry**

No	Varian Rasa Keripik Pisang	Harga/Kg Keripik Pisang Askha Jaya	Harga/Kg Keripik Pisang Ibu Merry
1	Keripik Pisang Coklat	Rp.50.000	Rp.45.000
2	Keripik Pisang Keju Susu	Rp.50.000	Rp.45.000
3	Keripik Pisang Karamel	Rp.50.000	Rp.45.000
4	Keripik Pisang Kopi	Rp.50.000	Rp.40.000
5	Keripik Pisang <i>Barbeque</i>	Rp.50.000	Rp.45.000
6	Keripik Pisang Moka	Rp.50.000	Rp.45.000
7	Keripik Pisang Balado	Rp.50.000	Rp.45.000
8	Keripik Pisang Keju Pedas	Rp.50.000	Rp.45.000
9	Keripik Pisang <i>Green Tea</i>	Rp.80.000	-
10	Keripik Pisang Jagung Bakar	Rp.50.000	Rp.40.000
11	Keripik Pisang Jagung Manis	Rp.50.000	Rp.40.000
12	Keripik Pisang Stroberi	Rp.50.000	Rp.45.000
14	Keripik Pisang Durian	Rp.50.000	Rp.45.000
15	Keripik Pisang Rumput Laut	Rp.50.000	Rp.45.000
16	Keripik Pisang Original	Rp.50.000	Rp.40.000
17	Keripik Pisang Mangga	-	Rp.40.000
18	Keripik Pisang Oreo	-	Rp.40.000
19	Keripik Pisang Anggur	-	Rp.40.000
20	Keripik Pisang Kurma	-	Rp.50.000

Sumber : Gerai Askha Jaya dan Ibu Merry di Bandar Lampung, 2018

Tabel 1.4 menunjukkan daftar varian rasa dan harga Keripik Pisang Askha Jaya dan Ibu Merry. Pesaing utama Keripik Pisang Askha Jaya adalah Istana Keripik Ibu Merry karena merupakan pemimpin pasar. Keripik pisang rasa coklat dan keju merupakan produk andalan Askha Jaya dalam penjualannya, karena yang paling laris di antara varian rasa lainnya. Askha Jaya membuat rasa baru yaitu rasa

greentea. Keripik pisang rasa greentea hanya ada di gerai Askha Jaya saja, dan keripik pisang rasa *greentea* ini dibuat dengan bumbu racik dan diberikan topping *greentea* dan sangat disukai kalangan remaja. Hal ini menjadi keuntungan bagi Askha Jaya, karena lebih dikenal masyarakat luas. Askha Jaya menjual produknya lebih mahal dari Istana Keripik Pisang Ibu Merry hal tersebut dikarenakan Askhya Jaya memiliki kekuatan lain selain rasa *greentea* yaitu lokasi yang strategis dekat dengan pintu gerbang di Sentral Industri Keripik Pisang Bandar Lampung. Setiap perusahaan memiliki faktor internal dan eksternal yang berbeda, tentunya menggunakan strategi yang berbeda-beda. Satu perusahaan akan menggunakan strategi yang berbeda dengan perusahaan lainnya, oleh karena itu sangat penting bagi kita untuk mempelajari strategi bisnis agar kita dapat mengetahui penerapan strategi yang tepat bagi suatu perusahaan.

Penulisan skripsi ini didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan untuk mengenali, menganalisis, dan memahami implikasi dari penerapan suatu strategi bisnis tertentu. UMKM Askha Jaya Bandar Lampung adalah UMKM yang melakukan penjualan berbagai rasa keripik pisang dan keripik lainnya. Penelitian yang dilakukan pada UMKM ini akan menghasilkan data yang akan diolah sehingga menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan juga bagi UMKM itu sendiri. Adanya perubahan kondisi perekonomian, munculnya pesaing-pesaing usaha yang baru mengharuskan suatu perusahaan untuk bertindak

antisipatif atau bila perlu menerapkan strategi perusahaan yang baru, untuk menganalisa strategi yang diterapkan oleh UMKM Keripik Askha Jaya di Bandar

Lampung dalam menjalankan bisnisnya, maka penulis mengambil topik “**Analisis Strategi Bisnis pada UMKM Keripik Askha Jaya di Bandar Lampung.**”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Keripik Askha Jaya berada pada posisi ketiga dengan persentase yang jauh berbeda dari pemimpin pasar yaitu Istana Keripik Pisang Ibu Merry. Jika dibandingkan dengan pemimpin pasarnya, harga jual keripik pisang Askha Jaya lebih mahal dari Istana Keripik Pisang Ibu Merry. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu strategi apa yang harus dilakukan UMKM Keripik Askha Jaya agar dapat bersaing dengan UMKM di Bandar Lampung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi apa yang harus dilakukan UMKM Keripik Askha Jaya agar dapat bersaing dengan UMKM di Bandar Lampung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

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

#### 1. Manfaat bagi Askha Jaya

Sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan Askha Jaya dalam pengambilan keputusan, terutama dalam hal menerapkan strategi bisnis perusahaan.

#### 2. Manfaat bagi akademis

Menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dan sekaligus menjadi bahan korektif bagi peneliti lain maupun akademisi lain untuk bahan penelitian di kemudian hari.

### 3. Manfaat Bagi Peneliti

Mendapatkan ilmu secara langsung melalui observasi lapangan khususnya dibidang strategi bisnis dan mendapatkan pengalaman yang berharga bagi peneliti dengan harapan akan berguna di dunia kerja.

## II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

### 2.1 Pengertian Bisnis dan Manajemen Bisnis

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

Menurut Abdullah (2014:2) manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, mechine and method*) secara efisien dan efektif.

Menurut definisi Sumarsan (2013:2) manajemen diartikan sebagai seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran kinerja. Menurut definisi

Robbins dan Coulter (2012:36) “Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif.” Menurut Wibowo (2011:2) “Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Secara umum pengertian manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:21) ialah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

#### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan

perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Menjalankan sebuah bisnis yang baik seorang “*Entrepreneur*” harus mampu mengelola dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya yang dimiliki yang bisa disebut dengan 6M (*Money, Man, Material, Machine, Market, dan Method*), sehingga mampu memproduksi secara optimal. Mengelola dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya secara efektif dan efisien itu disebut manajemen.

Penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen bisnis adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan jalannya bisnis atau perusahaan. Sebagian kegiatan ini meliputi pengendalian, kepemimpinan, memantau kemajuan atau supervisi, melakukan pengorganisasian dan perencanaan. Manajemen bisnis dapat diartikan sebagai seni dan ilmu untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang untuk mencapai tujuan yang direncanakan dan tujuan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan secara optimal dari sumber daya yang terbatas.

## 2.2 Pengertian Strategi dan Pengertian Manajemen Strategik

### 2.2.1 Pengertian Strategi

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

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016), strategi adalah rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus. Pendapat yang agak berbeda dikemukakan oleh Bob de Wit dan Ron Mayer harus dilihat dan dipahami berdasarkan tiga dimensi, yaitu *Process*, *Content*, dan *Context*. Ketiganya merupakan dimensi yang nyata dan bukan bagian terpisah dari sebuah strategi.

#### 1. *Strategy Process*

Cara bagaimana strategi-strategi timbul, dimana letak *strategy process* (atau proses strategi). Proses strategi menyangkut bagaimana, siapa, dan bilamana strategi itu bagaimana strategi tersebut, dan bagaimana seharusnya strategi itu dibuat, dianalisis, dibentuk, diformulasi, diimplementasi, diubah, dan dikontrol.

#### 2. *Strategy Content*

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

#### 3. *Strategy Context*

Sekumpulan keadaan berbagai proses strategi dan *strategy content* ditentukan disebut *strategy context*. Sebuah pertanyaan menyatakan bahwa *strategy context* tersebut terkait dengan dimana strategi berada.

### **2.2.2 Pengertian Manajemen Strategik**

Menurut David (2006:5) Manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Daft (2007:213) Manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi yang akan menghasilkan kesesuaian superior yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya untuk meraih tujuan organisasi.

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

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

pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

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

Ada berbagai tahapan yang harus dilalui dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi. Harus diakui dikalangan para pakar manajemen, tidak terdapat kesepakatan “Universal” mengenai jumlah tahap-tahap tersebut. Kesepakatan “universal” yang ada ialah bahwa proses manajemen strategik terdiri dari berbagai tahap. Menurut Siagian (2000: 30), terdapat dua belas tahap yang dilalui dalam proses manajemen strategik yaitu :

1. Perumusan Misi Organisasi Atau Perusahaan,
2. Penentuan Profil Organisasi Atau Perusahaan,
3. Analisis Dan Pilihan Strategik,
4. Penetapan Sasaran Jangka Panjang,
5. Penentuan Strategi Induk,
6. Penentuan Strategi Operasional,
7. Penentuan Sasaran Jangka Pendek, Seperti Sasaran Tahunan,
8. Perumusah Kebijakan,
9. Pelembagaan Strategi,
10. Penciptaan Sistem Pengawasan,
11. Penciptaan Sistem Penilaian,
12. Penciptaan Sistem Umpan Balik.

## 2.4 Visi-Misi Perusahaan

Setiap organisasi memiliki tujuan yang untuk dan alasan keberadaan. Keunikan ini harus tercermin dalam pernyataan visi dan misi. Menurut David (2006: 70), pernyataan visi seharusnya menjawab pertanyaan mendasar, "Apa yang ingin kita capai?" Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan mulai dari jenjang yang paling atas hingga yang paling bawah. Oleh karena itu, pernyataan visi yang dirancang harus dapat memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi itu. Visi yang jelas juga memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif.

Menurut David (2006: 88) karena pernyataan misi sering kali menjadi bagian yang paling kelihatan dan dilihat publik dalam proses manajemen strategis, adalah penting untuk memasukkan semua komponen penting ini:

1. Pelanggan: Siapa pelanggan perusahaan?
2. Produk atau jasa: Apa produk atau jasa utama perusahaan?
3. Pasar: Secara geografis, di mana perusahaan berkompetisi?
4. Teknologi: Apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?
5. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas: Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
6. Filosofi: Apa dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?
7. Konsep diri: Apa kemampuan khusus atau keunggulan kompetitif perusahaan?

8. Perhatian akan citra publik: Apakah perusahaan responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?
9. Perhatian akan karyawan: Apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan?

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

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

## **2.5 Lingkungan Bisnis**

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

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

Lingkungan eksternal mengacu pada lingkungan yang memiliki pengaruh tidak langsung pada bisnis. Faktor-faktor yang tidak terkendali oleh bisnis. Menurut

Sutarno (2012 : 10), ada dua jenis lingkungan eksternal, yaitu lingkungan mikro dan makro.

#### 1. Lingkungan mikro

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

##### a. Faktor pemasok

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

##### b. Faktor pelanggan

Tugas utama dari bisnis adalah menciptakan dan mempertahankan pelanggan untuk itu pemilihan segmen pelanggan harus dibuat dengan mempertimbangkan sejumlah faktor termasuk profitabilitas relatif, tergantung kemampuan, stabilitas pemimpin, prospek pertumbuhan dari

tingkat kompetisi. Pesaing tidak hanya mencakup perusahaan lain yang memproduksi produk yang sama tetapi juga perusahaan yang bersaing untuk pendapatan konsumen kompetisi disini diantara produk ini dapat dikatakan sebagai persaingan keinginan sebagai tugas utama di sini adalah untuk memenuhi keinginan para pelanggan.

c. Faktor perantara pemasaran

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

d. Faktor pemodal

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

e. Faktor publik atau masyarakat

Publik dapat dikatakan sebagai kelompok yang memiliki kepentingan aktual atau potensial dalam atau pada kemampuan organisasi untuk mencapai bunganya. Publik termasuk media dan warganegara. Pertumbuhan konsumsi masyarakat penting bagi perkembangan suatu bisnis.

2. Lingkungan makro

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

pada kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan. Menurut Sutarno (2012), ada lima faktor lingkungan makro sebagai berikut:

a. Faktor sistem ekonomi

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

b. Faktor sosial

Dimensi sosial atau lingkungan suatu bangsa menentukan sistem nilai dari masyarakat yang pada gilirannya mempengaruhi fungsi bisnis. Faktor-faktor sosiologis seperti struktur biaya, adat dan konvensi, mobilitas tenaga kerja dan lain sebagainya telah berdampak pada bisnis. Faktor-faktor ini menentukan budaya kerja dan mobilitas tenaga kerja.

c. Faktor politik

Lingkungan politik suatu negara dipengaruhi oleh organisasi politik seperti filsafat partai politik, ideologi pemerintah atau partai berkuasa, sifat dan tingkat pengaruh birokrasi kelompok utama dan lain sebagainya.

d. Faktor hukum

Lingkungan hukum meliputi fleksibilitas dan adaptasi dari hukum dan aturan hukum lainnya yang mengatur bisnis. Ia mungkin termasuk putusan-putusan yang tepat dan keputusan pengadilan.

e. Faktor teknologi

Bisnis disuatu negara sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Teknologi yang diadopsi oleh industri menentukan jenis dan kualitas barang dan jasa yang akan diproduksi dan jenis dan kualitas tanaman dan peralatan yang akan digunakan. Lingkungan teknologi mempengaruhi bisnis dalam hal

investasi dalam teknologi, aplikasi yang konsisten dari teknologi dan efek teknologi pada pasar.

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

Lingkungan internal adalah lingkungan yang memiliki dampak langsung terhadap perusahaan atau bisnis. Hal ini dapat mengubah atau memodifikasi faktor-faktor seperti personal, fasilitas fisik, dan sarana organisasi dan fungsional, seperti pemasaran, sesuai dengan lingkungan.

Menurut Sutarno (2012 : 12), Faktor internal penting yang memiliki pengaruh pada strategi dan keputusan lain dari organisasi internal diantaranya dibahas di bawah ini.

#### **1. Sistem nilai bisnis**

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

#### **2. Misi, visi dan tujuan bisnis**

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

#### **3. Struktur dan sistem manajemen bisnis**

Struktur organisasi mempengaruhi keputusan bisnis. Struktur organisasi seperti komposisi dewan direksi, mempengaruhi keputusan bisnis karena mereka adalah faktor internal. Struktur dan tipe organisasi memungkinkan dapat menunda atau mempercepat pengambilan keputusan dalam organisasi bisnis. Hubungan antar tingkat dalam organisasi bisnis seperti atasan dan bawahan juga mempengaruhi

bisnis. Koordinasi bersama antar setiap lapisan struktur menjadi kekuatan yang penting dalam bisnis.

#### 4. Sumber daya manusia

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

#### 5. Citra perusahaan

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

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

##### 1. Aset fisik dan fasilitas

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

##### 2. Penelitian dan pengembangan

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

### 3. Sumber pemasaran

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

### 4. Faktor keuangan

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

## **2.6 Analisis Lingkungan Bisnis**

Analisis lingkungan, mencakup lingkungan internal dan eksternal, adalah aktivitas yang berjalan terus dan mendalam yang berperan untuk menyediakan dasar-dasar bagi manajemen untuk menyatakan misi dan mengkonfirmasi misi yang dinyatakan sebelumnya disamping itu dapat pula membantu manajemen untuk menentukan mengenai apa yang seharusnya dilaksanakan. Menurut Supriyono (2000 : 143), perubahan dari segi sifat yaitu, lingkungan dapat digolongkan menjadi dua, diantaranya, lingkungan yang dinamis dan cepat berubah dan lingkungan yang stabil. Suatu perusahaan biasanya menganalisis lingkungan dengan menggunakan konsep strategi. Konsep strategi adalah proses analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menganalisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, and threats*) untuk menentukan kompetensi-kompetensi yang cocok dengan peluang - peluang dalam rangka menentukan strategi pasar perusahaan.

### **2.6.1 Analisis internal**

Menurut Udaya, *et. al.* (2013 : 12), perusahaan harus melakukan analisis internal karena perusahaan harus meninjau peluang dan kelemahan organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, khususnya menyangkut sumber daya keuangan, fisik, dan manusia. Kemudian, analisis harus dilakukan, yang menyangkut peluang-peluang serta ancaman-ancaman yang dihadapi perusahaan ( *SWOT Analysis* ) begitu pula analisis harus dilakukan terhadap manajemen serta struktur organisasi. Menurut David (2012:178) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

#### **1. 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.

#### **2. Pemasaran**

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

### 3. Keuangan

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

### 4. Produksi dan operasi

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

### 5. Penelitian dan pengembangan

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

#### **2.6.2 Analisis eksternal**

Menurut Jusuf Udaya, *et. al.* (2013 : 12), analisis eksternal menyangkut analisis kondisi-kondisi yang terdapat di lingkungan eksternal yang dihadapi sebuah organisasi atau perusahaan. Analisis eksternal menganalisis situasi jarak jauh, situasi industri dan lingkungan beroprasi perusahaan.

Lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Jauch and Glueck, 2003 : 52). Menurut David (2012 :120) Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, hukum,

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

### 1. 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:

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

## 2. 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.

## 3. Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah merupakan regulator, diregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja, dan pelanggan dari berbagai organisasi. Faktor kekuatan politik, dapat memiliki arti bahwa 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.

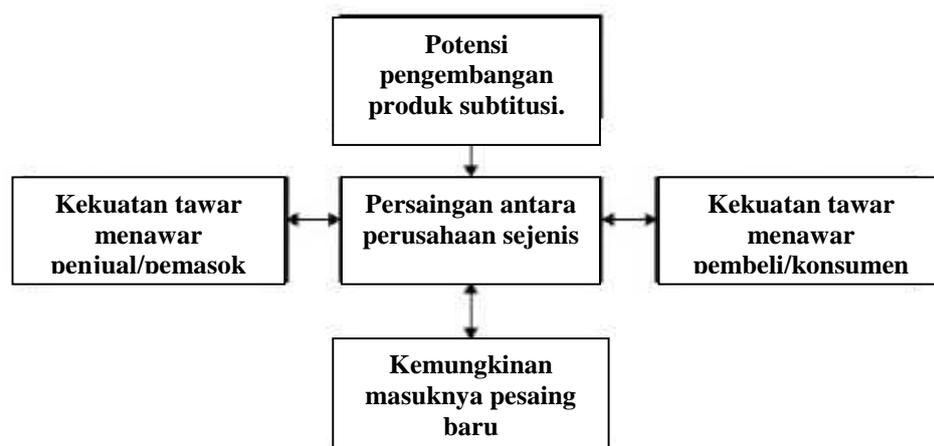
## 4. Faktor Teknologi

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. Porter dalam David (2006 : 130), hakikat persaingan suatu industri ini dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

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

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



**GAMBAR 1.1 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 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 diukur 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. Perusahaan pemasok dapat diartikan memiliki kekuasaan yang besar apabila pemasok mendominasi penguasaan atau pemilikan bahan mentah tertentu bahan baku atau mentah tersebut sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu, dan industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.

#### 5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli atau Konsumen

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

#### **2.6.3 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)**

Menurut David (2012 : 158), Perumusan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan *matriks EFE dan IFE* yang merupakan matriks 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. *Matriks IFE* merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

#### **2.6.4 Matriks IE (*Internal-Eksternal*)**

*Matriks Internal-Eksternal* merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. *Matriks IE* didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y (David, 2012:). *Matriks SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)* Menurut David (2012: 327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness-Threats*).

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

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

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

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

sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan.

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

## **2.8 Tingkat-tingkat Strategi**

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

1. Strategi Pada Tingkat Korporasi,
2. Strategi Yang Sifatnya Fungsional.

Strategi pada tingkat korporasi merupakan tanggung jawab sekelompok orang yang menduduki posisi manajerial puncak, sedangkan perumusan dan penentuan strategi fungsional diserahkan kepada para manajer yang bertanggung jawab atas satu fungsi tertentu seperti produksi, keuangan , SDM, pemasaran, dan akunting. Organisasi bisnis yang terlibat dalam berbagai bidang usaha. Korporasi dikenal dengan banyak nama seperti “*Group*”, atau “konglomerat”, “ *Holding Company*”, atau nama lain yang sejenis. Korporasi yang “multi bisnis” terdapat tiga tingkat strategi, yaitu :

a. Strategi Tingkat Korporasi

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

b. Strategi Tingkat Bidang Satuan Bisnis

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

c. Strategi Tingkat Fungsional

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

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

Menurut Udaya, *et. al.* (2013 : 12), setelah dilakukannya analisis eksternal dan internal maka langkah selanjutnya adalah memilih strategi untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut para ahli strategi dibagi menjadi berbagai tingkatan

seperti strategi konglemerat, tingkat bisnis, dan tingkat fungsional. Selain pilihan-pilihan strategi generik tersebut juga akan diuraikan beberapa strategi lainnya, seperti strategi jangka panjang dan jangka pendek. Hal ini akan dibahas mengenai taktik, kebijakan-kebijakan (*policies*), serta prosedur-prosedur.

### 1. Strategi Implementasi

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

### 2. Alur umpan balik (*feedback*)

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

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

### 1. Strategi Biaya Rendah

Strategi biaya rendah adalah strategi yang fokus utamanya untuk mencapai biaya rendah yang relatif terhadap para pesaingnya. Kepemimpinan biaya dapat dicapai misalnya melalui : ekonomi skala dalam produksi, pengaruh kurva pengalaman pengendalian biaya secara ketat, dan *minimumisasi*. Beberapa contoh perusahaan yang pernah menggunakan strategi ini diantaranya, *Texas Instrument* dalam barang-barang elektronik dan *Hyundai* dalam mobil *Commodore* dalam bisnis mesin, dan perusahaan lainnya.

### 2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah strategi yang fokus utamanya untuk *mendiferensiasi* produk yang ditawarkan oleh unit bisnis, menciptakan sesuatu yang menurut para konsumennya sebagai produk yang unik. Pendekatan diferensiasi produk digunakan pada beberapa perusahaan, seperti, Coca-Cola dan Pepsi Cola dalam minuman ringan *Mercedes* dalam mobil, *Rolex* dalam arloji tangan, dan perusahaan lainnya.

#### **2.10 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini, antara lain:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Wakhyudin dan Sasli Rais (2009)	Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia	Meneliti pengembangan pegadaian syariah di Indonesia dengan Analisis SWOT	Analisis SWOT	Menyimpulkan bahwa dengan metode SWOT terdapat kelemahan terkait strategi dan rekomendasi yang dihasilkan. Apabila analisis ini dilakukan secara subyektif, maka hasil analisis akan berbeda dengan 41 orang lain pada saat yang sama.
Arifah (2009)	Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya	Mengamati kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syariah cabang Surabaya	Analisis SWOT	Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.
Saghaei (2012)	<i>Strategic Planning for a Lubricant Manufacturing Company</i>	Untuk menerapkan strategi jangka panjang dengan menggunakan sumberdaya internal perusahaan dan mengambil peluang dan mengatasi ancaman.	Penelitian Kualitatif dengan Analisis SWOT dan QSPM	Hasil dari QSPM bahwa prioritas utama perusahaan adalah pengembangan pasar, berpartisipasi dalam pameran, dan bekerja sama dengan departemen lingkungan serta memperkenalkan produksi di pasar domestik untuk mengembangkannya.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

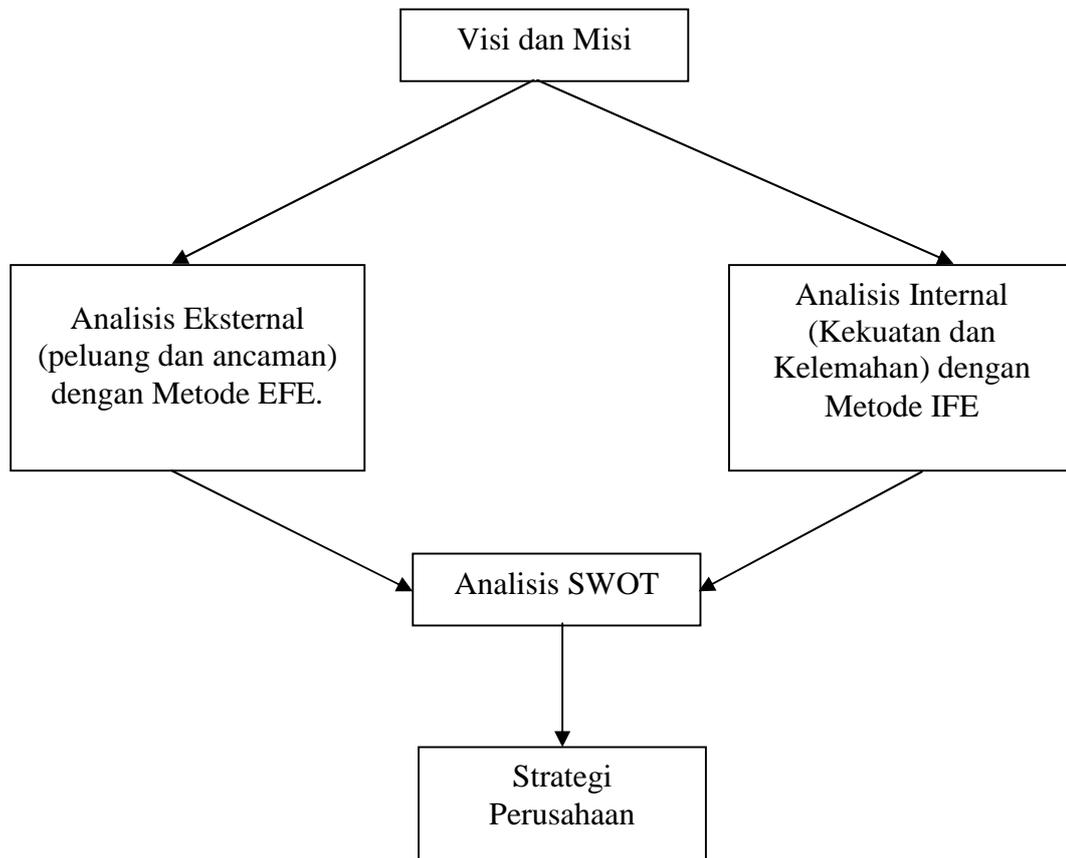
Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Mayasari (2010)	Strategi bersaing usaha sate bebek H. Syafe'I Cibeber Kota Cilegon, Provinsi Banten.	Menganalisis lingkungan eksternal dan internal usaha sate bebek H. Syafe'I Cibeber. Menganalisis posisi bersaing usaha sate bebek H. Syafe'I Cibeber. Dan merumuskan alternatif strategi serta merekomendasikan prioritas strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan pada usaha Sate Bebek H. Syafe'I Cibeber.	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 : a) Memperbaiki upaya pemasaran. b) Memperbaiki perencanaan dan keuangan. c) Meningkatkan kualitas produk, d) Pengembangan pasar, e) Menambah fasilitas produksi dan karyawan, f) Konversi bahan bakar.
Candra (2015)	Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang (Studi Kasus restoran Begadang II Bandar Lampung)	Mengetahui faktor internal, eksternal dan mencari alternatif strategi terbaik.	Penelitian Kualitatif dengan analisis SWOT dan QSPM	Mengetahui kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman yang ada. Mendapatkan alternatif strategi yang baru.

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

## 2.11 Rerangka Pikir

Askha Jaya selain sudah memiliki nama yang besar bagi konsumen setianya, strategi bisnis dalam mengoprasionalakan perusahaan yang baik tetap harus diperlukan untuk dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan. Untuk

memperjelas pelaksanaan penelitian dan juga mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu konsep kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :



**GAMBAR 2. RERANGKA PEMIKIRAN**  
Sumber : David, Fred R. 2009 Manajemen Strategi

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Metode Penelitian

Menurut Yin, Robert K. (2008) Metode studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan kompherensif yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu *program*, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti. Pendekatan studi kasus ini dapat difokuskan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Untuk memiliki pengertian berkaitan dengan penelitian terperinci tentang seseorang atau suatu unit bisnis dalam kurun waktu tertentu.

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

Menurut Yin, Robert K. (2008), metode studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan *kompherensif* yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti.

### **3.2 Teknik Pengumpulan Data**

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

#### **1. Observasi**

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau obyek lain yang diselidiki. Adapun jenis-jenis observasi tersebut diantaranya yaitu observasi terstruktur, observasi tak terstruktur, observasi partisipan, dan observasi non partisipan. Studi kasus dan obyek perusahaan yang dapat diteliti maka peneliti berkeputusan untuk memilih memilih observasi partisipan. Observasi ini menggunakan teknik pengamatan dimana peneliti ikut ambil bagian dalam kegiatan yang dilakukan oleh obyek yang diselidiki. Observasi ini dilakukan dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap obyek penelitian, yaitu dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan di Askha Jaya , 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*). Askha Jaya tidak bisa menerima kuisioner sesuai dengan ketetapan pimpinan, maka peneliti memilih melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi.

### 3. Studi pustaka

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

### 4. Dokumentasi

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

## 3.3 Sampel

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

Penelitian ini menggunakan 5 sampel yang terdiri dari 2 orang yang berkepentingan dan mengerti tentang Askha Jaya di Bandar Lampung, 2 orang konsumen pesaing Askha Jaya, kemudian 1 sampel lainnya didapat dari konsumen setia Askha Jaya yang dipilih berdasarkan tingkat keseringan pemesanan di Askha Jaya.

### 3.4 Sumber Data dalam Penelitian

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

- a) Data primer, adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung.
- b) 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. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, SMS, foto dan lain-lain.

### 3.5 Metode Pengolahan dan Teknik Analisis Data

Metode pengolahan dan Teknik analisis data terdiri dari analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi-formulasi strategi. Analisis deskriptif bertujuan untuk mendefinisikan gambaran umum serta karakteristik perusahaan. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah *matriks IFE*, *matriks EFE*, *matriks IE*, *matriks SWOT*, dan *matriks QSPM*. (David, 2012: 324)

#### 3.5.1 Matrik IFE dan EFE

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

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

**TABEL 3.1 PENILAIAN BOBOT FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL DAN INTERNAL**

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

Sumber : Kinnear dalam Mayasari (2010)

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel.

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

1 = Sangat Lemah	3 = Kuat
2 = Lemah	4 = Sangat Kuat

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

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

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

#### 4. Mengalikan Nilai Bobot dengan Nilai Rating

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

**TABEL 3.2 ANALISIS MATRIK IFE**

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

Sumber: David (2012: 231)

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

**TABEL 3.3 ANALISIS MATRIK EFE**

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

Sumber: David (2012: 160)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

### 3.5.2 Matrik IE (*Internal-Eksternal*)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matrik IE. Matrik ini berupa pemetaan skor total matrik IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Ilustrasi matrik IE dapat dilihat pada Gambar 3. Sumbu horisontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

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

**GAMBAR 3 MATRIK INTERNAL EKSTERNAL (IE)**

Sumber : David (2012: 344)

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

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

3. Strategi panen atau *divestasi* (Harvest or Divest), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matrik IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan lemah (1,0 – 1,99). Nilai-nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan rendah (1,0 – 1,99) (David, 2006: 344).

### **3.5.3 Analisis SWOT**

David ( 2009 : 8 ) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari external. Analisis ini menjelaskan suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis external (EFAS) dengan faktor strategis internal (IFAS) kedalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi (EFE). IFE mengharuskan para manajer strategis memadatkan faktor- faktor eksternal dan internal menjadi kurang dari 10 faktor. Kombinasikan SWOT antara *Strength dan Opportunities, Weakness dan Opportunities, Strength dan Threats, Weakness dan Threats*. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST. Alternatif strategi *matriks*

SWOT dapat dilihat pada Tabel 7. Langkah-langkah menyusun *matriks* SWOT adalah sebagai berikut :

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

**TABEL 3.4 MATRIK SWOT**

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

Sumber: David (2012: 327)

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

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

Setelah mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik dan paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal. Penggunaan QSPM dapat dilihat pada Tabel 8. Ada enam langkah yang harus diikuti untuk membuat matrik QSPM yaitu:

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

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

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

Sumber : David (2006 : 353)

Keterangan :

AS= *Attractiveness Scores* (Nilai Daya Tarik)

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

### 3.7 Kredibilitas Penelitian

Setiap penelitian harus memiliki kredibilitas sehingga sebuah penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Kredibilitas penelitian kualitatif adalah keberhasilan mencapai maksud mengeksplorasi masalah yang majemuk atau keterpercayaan terhadap hasil data penelitian. Menurut Sugiyono (2009:270-276) upaya untuk menjaga kredibilitas dalam penelitian adalah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Meningkatkan Ketekunan

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

#### 2. 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.

### 3. Mengadakan *Member Check*

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

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Hasil penelitian mengenai strategi bisnis Keripik Askha Jaya Bandar

Lampung dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan untuk matriks IFE yaitu 2.7 dan perhitungan matriks EFE yaitu 2.2, jika dipetakan ke dalam matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran V yaitu tumbuh dan bina (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk dijalankan yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) dan strategi integratif (integrasi kedepan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal). Hasil dari pemetaan dan perhitungan matriks IE dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan teori david mengenai keberadaan Keripik Askha Jaya Bandar Lampung berada pada kolom ke V dengan menggunakan teori intensif dan integratif dimana penetrasi pasar dan pengembangan produk menjadi poin strategi yang di prioritaskan untuk Keripik Askha Jaya Bandar Lampung.
2. Hasil analisis SWOT dihasilkan 8 buah strategi dimana prioritas pelaksanaan strategi tersebut diurutkan dengan menggunakan alternatif-

alternatif strategi. Strategi bagi Keripik Askha Jaya Bandar Lampung adalah:

- a. memaksimalkan sarana penunjang dan sumberdaya manusia untuk mempertahankan konsumen lama dan menjaring konsumen yang baru.
- b. Menjaga loyalitas dengan *stake holder*.
- c. Memaksimalkan penggunaan media informasi internet dan sosial media untuk mempromosikan menu-menu baru.
- d. Membenahi penempatan mushalla.
- e. Memberikan informasi sebaik mungkin kepada konsumen.
- f. Menjaga loyalitas karyawan dengan terus memberikan reward dan mengangkat menjadi karyawan tetap.

## **5.2 Saran**

- a. Keripik Askha Jaya Bandar Lampung seharusnya benar-benar memaksimalkan fasilitas yang ada agar fasilitas tambahan yang disajikan menjadi kekuatan tersendiri bagi Keripik Askha Jaya. Bandar Lampung, karena fasilitas seperti mushalla masih belum maksimal. Memfasilitasi ruangan dengan pendingin ruangan, dan penjaga kendaraan yang terparkir diharuskan untuk mengarahkan parkir pelanggan Aska Jaya.
- b. Keripik Askha Jaya Bandar Lampung harus selalu berusaha untuk memperhatikan kualitas produknya sesuai standard yang telah ditentukan

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

- c. Keberadaan *crew star* harus lebih ditingkatkan lagi fungsinya agar dapat mempromosikan Keripik Askha Jaya Bandar Lampung lebih baik lagi serta tidak hanya sebagai pekerja bidang pemasaran namun tanggung jawab promosi juga dapat memperkuat citra Keripik Askha Jaya terlebih menghadapi isu-isu kesehatan..
- d. Tim manajemen sebaiknya melakukan evaluasi kritik dan saran yang berasal dari konsumen dan evaluasi internal lebih sering lagi.
- e. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan penelitian mengenai strategi bisnis ini dapat membantu untuk mengetahui apakah strategi yang disarankan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan
- f. Keripik Askha Jaya Bandar Lampung diharapkan dapat meningkatkan status karyawan kontrak menjadi karyawan tetap atau setidaknya memberikan reward yang lebih sering dan lebih merata kepada karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi. Revisi), Jakarta : Rineka Cipta
- Bonham, Stephen S. 2008. “Actionable Strategies Tgrough Integrated Performance,Process, Project and Risk Management”. Artech House.
- Daft, Richard. 2007 *Management Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Indonesia.
- David, Fred R.. 2012. *Manajemen Strategi Konsep*. Salemba Empat, Jakarta.Fuad, M., dkk., Pengantar Bisnis, Cetakan Keempat, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- De Wit , Bob & Ron Meyer. 2010. “Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage (Concise Version)” 2nd Edition, Cengage Learning
- De Wit, Bob & Ron Meyer. 2001. “Strategy: Process, Content, Context – An International Perspective”, West
- F. Glueck, William dan Lawrence R. Jouch. 1990. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Giltinan, Joseph P. dan Gordon W. Paul. 1987. *Strategi dan Program Manajemen*
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara. Penerbit Salemba Empat.
- Januarwati, Rita dan Poernomo, Eddy. 2014. “Analisis Strategi Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Toko Bunga Cindy Surabaya”. *Jurnal Bisnis Indonesia*. Vol 5 No. 2.
- Husein, Umar. 2003. *Strategic Manajemen in Action*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Jauch Lawrence R. & Glueck William F. 2003. *Manajemen Dan Strategis Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Machfoedz, Mahmud. 2007. *Pengantar Bisnis Edisi Pertama*. Yogyakarta: Andi.
- Mayasari. 2010. "Strategi Bersaing Usaha Sate Bebek H. Syafe'i Cibeber, Kota Cilegon, Provinsi Banten". *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson.
- Sondang P. Siagian. 2007. *Sistem Informasi Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Supriyono, S.U. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ketiga. Education. Inc.
- Sutarno. 2012. *Serba-Serbi Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Perpajakan Indonesia (Vol.3)*. Jakarta: PT. Indeks
- Saghaei, Maryam. 2012. "Strategic Planning For A Lubricant Manufacturing Company". *Journal of Business and Management Research*.
- Udaya, Jusuf. Wennadi. Lucky, Yunia. Lembana. 2013. *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Vontana, Avanti. 2009. *Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. Jakarta: Grasindo.
- Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Yin, Robert K. 2008. *Studi Kasus (Desain Dan Metode) Case Study Research Design and Methods*. diterjemahkan oleh Drs. M. D jauzi Mudzakir, MA. PT.Raja Grafindo Persada:Jakarta