

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT ERA GLOBAL PRIORITAS
DI BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

Rahmat Tullah



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

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY IN PT ERA GLOBAL PRIORITAS IN BANDAR LAMPUNG

BY

RAHMAT TULLAH

The population density in Lampung Province is increasing every day, so is the need for housing. A property company is a company engaged in the construction of apartments, housing, offices, real estate and so on. Business competition in the property sector is very tight, because in Lampung Province many companies are engaged in the property sector, therefore companies must have the right strategies in order to compete and survive. The main competitors of PT Era Global Prioritas are PT Waringin Jaya Perdana and PT Fajrina Citra Persada. This study aims to determine the business strategies used by PT Era Global Prioritas and recommend priority strategies that are analyzed by descriptive methods and stages of formulations namely IFE and EFE matrix, IE matrix, SWOT and selection of priority strategy alternatives using the QSPM method.

The results of the study based on the IFE and EFE matrices obtained a total value of 3.62 and 3.05. The results of the IE Era Global Prioritas formulation and mapping matrix are in Growth and Build positions (growing and building). Based on the position of the company the right alternative strategy to be used by the company is an incentive strategy (market penetration, market development and product development). The results of the SWOT analysis produced 8 strategies which were then prioritized with the QSPM method, namely expanding market share to conduct effective and efficient promotions with the highest number of attraction values (STAS) of 3.22. Suggestions for PT Era Global Prioritas should continue to expand the collaboration with various parties, product quality management, increase promotion effectiveness, conduct marketing evaluations, improve promotion through the internet both social media and websites, make marketing innovations, make product innovations.

Keywords: PT Global Priority Era, Internal Factors, External Factors, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT ERA GLOBAL PRIORITAS DI BANDAR LAMPUNG

**OLEH
RAHMAT TULLAH**

Kepadatan penduduk di Provinsi Lampung kian hari semakin bertambah, begitu pula dengan kebutuhan akan rumah. Perusahaan properti merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembangunan apartemen, perumahan, perkantoran, *real estate* dan sebagainya. Persaingan bisnis dalam bidang properti sangat ketat, karena di Provinsi Lampung banyak perusahaan yang bergerak di sektor properti, oleh karena itu perusahaan harus memiliki strategi yang tepat agar dapat bersaing dan bertahan. Pesaing utama dari PT Era Global Prioritas adalah PT Waringin Jaya Perdana dan PT Fajrina Citra Persada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bisnis yang digunakan oleh PT Era Global Prioritas dan merekomendasikan prioritas strategi yang dianalisis dengan metode deskriptif dan tahapan formulasi-formulasi yaitu matriks IFE dan EFE, matriks IE, SWOT dan pemilihan alternatif strategi prioritas dengan menggunakan metode QSPM.

Hasil penelitian berdasarkan matriks IFE dan EFE diperoleh total nilai sebesar 3.62 dan 3.05. Hasil perumusan dan pemetaan matriks IE PT Era Global Prioritas berada pada posisi *Growth and Build* (tumbuh dan bangun). Berdasarkan posisi perusahaan tersebut alternatif strategi yang tepat untuk digunakan oleh perusahaan adalah strategi insentif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk). Hasil analisis SWOT dihasilkan 8 strategi yang kemudian diprioritaskan dengan metode QSPM yaitu Memperluas pangsa pasar melakukan promosi yang efektif dan efisien dengan jumlah nilai daya tarik (STAS) tertinggi sebesar 3.22. Saran untuk PT Era Global Prioritas sebaiknya terus melakukan memperluas jalinan kerjasama dengan berbagai pihak, manajemen mutu produk, meningkatkan efektifitas promosi, melakukan evaluasi pemasaran, meningkatkan promosi baik melalui internet baik media sosial maupun website, melakukan inovasi pemasaran, melakukan inovasi produk.

Kata Kunci: PT Era Global Prioritas, Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT ERA GLOBAL PRIORITAS
DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

Rahmat Tullah

Skripsi

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

Pada

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2019**

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT ERA
GLOBAL PRIORITAS DI BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Rahmat Jullah**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1541011041

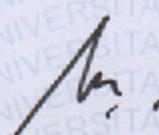
Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



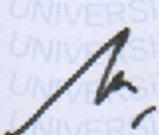
Pembimbing I

Pembimbing II


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


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

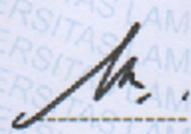
2. Ketua Jurusan Manajemen


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

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

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



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



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



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 14 Agustus 2019

LEMBAR PERNYATAAN MAHASISWA

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rahmat Tullah

NPM : 1541011041

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Pada PT Era Global Prioritas Di
Bandar Lampung

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

Bandar Lampung, Agustus 2019
Yang membuat Pernyataan

Rahmat Tullah
NPM. 1541011041

RIWAYAT HIDUP

Penulis merupakan putra Bapak Muhammad Sufrans dan Ibu Yusmalinda. Penulis dilahirkan di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung, pada tanggal 30 November 1997, yang merupakan anak pertama dari dua bersaudara.

Pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis, yaitu Sekolah Dasar Negeri 1 Rawa Laut, Sekolah Menengah Pertama Swasta Taman Siswa Bandar Lampung, Sekolah Menengah Atas Swasta Taman Siswa Bandar Lampung.

Pada tahun 2015 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur Pararel dengan Program Non Reguler. Pada periode Januari 2018, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Taman Negeri, Kecamatan Way Bungur, Kabupaten Lampung Timur, Provinsi Lampung.

MOTTO

“Jadilah seperti angin yang berhembus menyejukkan tetapi janganlah menjadi angin topan karena dapat menghancurkan segalanya.”

(Rahmat Tullah)

“Tidak ada kenyamanan di masa tua bagi orang yang malas di masa muda.”

(Bob Sadino)

“Orang-orang yang berhenti belajar akan menjadi pemilik masa lalu. Orang-orang yang masih terus belajar akan menjadi pemilik masa depan.”

(Mario Teguh)

PERSEMBAHAN

Yang utama dari segalanya Allah SWT

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

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

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

Tersayang dan Terkasih

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

Serta Almamaterku Tercinta

Manajemen-Univeritas Lampung

SANWACANA

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

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

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Satria Bangsawan, S.E., M.Sc., selaku Dekan FEB Universitas Lampung
3. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung sekaligus dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan motivasi hingga skripsi ini dapat selesai.
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen FEB Univerisas Lampung.
5. Ibu Dwi Asri Siti A, S.E., M.Sc., selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbngan dan motivasi hingga skripsi ini dapat selesai.
6. Bapak Prakarsa Panjinegara, S.E., M.E., selaku Penguji atas saran-saran perbaikan dan motivasi yang sangat berharga.
7. Ibu Faila Shofa, S.E., M.S.M., selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing dari mahasiswa baru hingga sekarang.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak bernilai harganya bagi penulis.
9. Kepada seluru staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membantu kelancaran pada proses penyusunan skripsi.

10. Bapak Muhammad Sufrans, selaku Direktur Utama PT Era Global Prioritas yang telah mengizinkan peneliti melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
11. Kepada seluruh Staf dan Karyawan PT Era Global Prioritas yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
12. Teristimewa untuk kedua malaikat tak bersayap, Ayahku Muhammad Sufrans dan Bundaku Yusmalinda yang selalu mendo'akan, bekerja keras, percaya dan sabar sama Rahmat serta untuk Almarhum Adikku Dandi Okta N. yang menjadi penyemangatku dan juga tak lupa kepada seluruh keluarga besarku yang telah memberikan saran, motivasi dan do'a.
13. Rekan-rekan seperjuangan kelas manajemen pararel angkatan 2015
14. Rekan-rekan seperjuangan Skripsi kelas konsentrasi Manajemen Bisnis, Almer Pradana, Meilisa Putri dan Eli Suryani.
15. Rekan-rekan *THE BATANGS* yang selalu menghibur, Arnes, Birul, Bobby Nov, Bosap, Cheko, Erza, Fajri Jarwo, Gede, Hakim, Herza, Ilham, Kemas, Made, Ramdan, Dika, Galih, Radian, Rizki Cb, Ridho Stu, Ryaz, Veda, Sagetri. Terima kasih atas kebersamaannya dari awal masuk menjadi mahasiswa baru hingga sekarang.
16. Teman-Teman KKN Desa Taman Negeri, Alfa, Amel, Melda, Sora, dan Wigas.
17. Semua pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapad semoga skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat dan berguna bagi kita semua, Aamiin.

Bandar Lampung, Agustus 2019

Penulis

Rahmat Tullah

DAFTAR ISI

COVER	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Pengertian Manajemen	14
2.2. Proses Manajemen	15
2.3. Strategi dan Manajemen Strategi	17
1. Definisi Strategi	17
2. Definisi Manajemen Strategi	18
2.4. Strategi Bisnis	21
1. Definisi Strategi Bisnis	21
2. Model Manajemen Strategi	23

3. Visi, Misi, Tujuan	25
4. Lima Kekuatan Kompetitif Porter	26
5. Keunggulan Bersaing	28
6. Analisis Lingkungan Eksternal	30
7. Analisis Lingkungan Internal	34
8. Matriks EFE dan IFE	35
9. Pilihan Alternatif Strategi	36
10. Matriks IE	40
11. Matriks SWOT	40
12. QSPM	41
2.5. Alternatif Strategi Utama	42
1. Strategi Pemimpin Pasar	43
2. Strategi Penantang Pasar	43
2.6. Rerangka Pemikiran	44
2.6. Penelitian Terdahulu	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
3.1. Jenis Penelitian	50
3.2. Populasi dan Sampel	51
3.3. Sumber Data	51
3.4. Teknik Pengumpulan Data	51
1. Observasi	52
2. Wawancara	52
3. Studi Pustaka	52
4. Dokumentasi	53

3.5. Teknik Analisis Data	53
1. Analisis Matriks EFE dan IFE	53
2. Analisis Matriks IE	56
3. Analisis Matriks SWOT	60
4. Analisis QSPM	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	67
4.1. Profil Perusahaan	67
4.2. Analisis Lingkungan Internal	68
4.3. Analisis Lingkungan Eksternal	71
4.4. Analisis Industri Porter (Lima Kekuatan Kompetitif)	74
4.5. Identifikasi Faktor-faktor Strategis Internal dan Eksternal	76
4.6. Analisis Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	77
4.7. Analisis Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>)	79
4.8. Pilihan Alternatif Strategi	81
4.9. Analisis Matriks IE (<i>Internal External</i>)	83
4.10. Analisis Matriks SWOT	85
4.11. Analisis QSPM	89
4.12. Uji Kredibilitas	92
BAB V SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN	93
5.1. Simpulan	93
5.2. Saran	94
5.3. Keterbatasan Penelitian	96
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1. Perumahan yang Sudah Dibangun Oleh PT Tunas Indo Kreatif ...	3
2. Daftar Anggota yang Tergabung dalam HIMPERRA Lampung ...	4
3. Jumlah Unit Rumah yang Terealisasi Oleh Perusahaan yang Tergabung dalam HIMPERRA	4
4. Data Jumlah Kepala Keluarga Di Bandar Lampung Tahun 2013 – 2017	7
5. Pertumbuhan PDRB Kota Bandar Lampung Tahun 2011 – 2017 ..	8
6. Harga Properti Perusahaan yang Tergabung dalam HIMPERRA 2018	9
7. Penjualan Bulan Januari – Juli 2018	10
8. Pilihan alternative Strategi	40
9. Daftar Penelitian Terdahulu	46
10. Analisis Matriks EFE	55
11. Analisis Matriks IFE	56
12. Analisis Matriks SWOT	63
13. QSPM	66
14. Daftar Jenis, Tipe dan Harga Properti PT Era Global Prioritas	67
15. Harga BBM Di Penghujung Tahun 2017-2018	72
16. Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan PT Era Global Prioritas ..	76
17. Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman PT Era Global Prioritas	77
18. Matriks IFE PT Era Global Prioritas	78
19. Matriks EFE PT Era Global Prioritas	80
20. Pilihan Strategi Perusahaan	82
21. Matriks SWOT PT Era Global Prioritas	86
22. Alternatif Strategi yang Dianalisis	90
23. Hasil Analisis QSPM	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

1. Persentase Jumlah Unit Rumah yang Terealisasi Oleh Perusahaan yang Tergabung dalam HIMPERRA	5
2. Model Proses Manajemen Strategi yang Komprehensif	23
3. Grand Strategy	36
4. Rerangka Pemikiran	44
5. Matriks Internal Eksternal	57
6. Grand Strategy	82
7. Matriks IE PT Era Global Prioritas	84

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan properti merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembangunan apartemen, perumahan, perkantoran, *real estate* dan sebagainya. Bisnis properti di Indonesia merupakan bisnis yang mengalami perkembangan secara signifikan karena kebutuhan akan papan atau tempat tinggal merupakan kebutuhan pokok manusia dan setiap manusia akan berusaha untuk dapat memenuhinya.

Perusahaan di bidang properti khususnya perumahan dan perkantoran, harus mampu memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Selain itu komponen penunjang kepemilikan rumah juga semakin mudah serta menjangkau beragam lapisan masyarakat, contohnya dengan sistem KPR (kredit kepemilikan rumah) yang melimpah.

Tingkat persaingan didunia bisnis saat ini khususnya di Indonesia sangat ketat, sehingga mendorong para pengusaha properti untuk mencari ide-ide atau gagasan baru agar dapat memberikan nilai lebih kepada konsumen.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat dan modern mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi yang menyebabkan persaingan semakin tinggi. (Wikipedia.org)

Hal ini mengharuskan perusahaan untuk mengelola kegiatan bisnisnya dengan baik.

Setiap perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis tersebut harus memiliki strategi bisnis yang tepat. Menurut Kotler (2009), Strategi yang diterapkan perusahaan harus tepat, karena hal tersebut merupakan salah satu penentu kelangsungan hidup dipasar. Kecermatan para pebisnis dalam menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu bisnis dalam bertahan. Dengan demikian, hanya perusahaan berkualitaslah yang mampu untuk bersaing dan menguasai pasar.

PT Era Global Prioritas merupakan pengembang sekaligus pemasaran perumahan yang berdiri pada tanggal 05 Januari 2018, yang beralamat kantor di Jl. Nangka Perumahan Angkasa Estate Blok C No. 01 Kel. Sepang Jaya, Kec. Kedaton, Bandar Lampung. Adapun bank yang bekerjasama dengan PT Era Global Prioritas yakni Bank BTN.

Sebelumnya PT Era Global Prioritas bernama PT Tunas Indo Kreatif yang berdiri sejak 20 Oktober 2013 dan telah menyelesaikan pembangunan perumahan dan kios di 5 tempat yakni :

**TABEL 1.1 PERUMAHAN YANG SUDAH DIBANGUN
OLEH PT TUNAS INDO KREATIF**

Perumahan	Tipe	Jumlah Unit
Perumahan Green Hill Estate	54/120	47 Rumah dan 8 Kios
Perumahan Green Sukabumi Residence	36/72	14 Rumah
Perumahan Sumber Agung	36/84	3 Rumah
Perumahan Cempaka Residence	36/72	13 Rumah
Perumahan Griya Saka	36/72	54 Rumah

Sumber : PT Tunas Indo Kreatif, 2017

Hingga saat ini semua perumahan dan kios sudah terjual semua. (Sumber : Laporan penjualan perusahaan,2017).

Sejak berganti nama menjadi PT Era Global Prioritas, perusahaan sedang menjalankan pembangunan perumahan hingga saat ini di 2 tempat yakni Perumahan Era Prioritas tipe 36/72 dengan jumlah 105 unit dan Perumahan Era Global tipe 36/72 dengan jumlah 65 unit.

PT. Era Global Prioritas telah tergabung dalam Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat (HIMPERRA) dan telah tergabung dalam Pusat Pengelolaan Dana Pembiayaan Perumahan (PPDPP) yang dinaungi oleh Kementerian Perumahan.

**TABEL 1.2 DAFTAR ANGGOTA YANG TERGABUNG DALAM
HIMPUNAN PENGEMBANG PEMUKIMAN dan
PERUMAHAN RAKYAT (HIMPERRA) PROVINSI
LAMPUNG**

No	Nama Perusahaan	AHI
1.	PT Waringin Jaya Perdana	18.18.0001
2.	PT Bumi Berkah Madani	18.18.0002
3.	PT Fajrina Citra Persada	18.18.0003
4.	PT Era Global Prioritas	18.18.0004
5.	PT Lampung Maju Bersama	18.18.0005
6.	PT Purnama Damai Mandiri	18.18.0006

Sumber : Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat
(HIMPERRA) Lampung, 2018

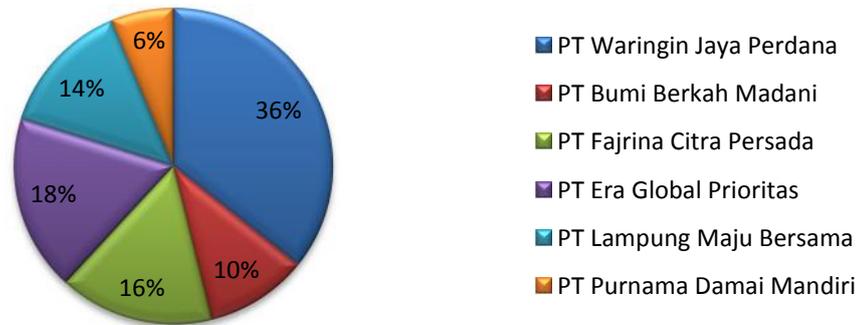
Tabel diatas merupakan daftar perusahaan properti yang tergabung dalam Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat (HIMPERRA) Lampung. Banyaknya pesaing maka perusahaan berlomba-lomba dalam memenangkan persaingan bisnis dengan memberikan kualitas dan harga yang terjangkau oleh konsumennya.

**TABEL 1.3 JUMLAH UNIT RUMAH YANG TEREALISASI OLEH
PERUSAHAAN YANG TERGABUNG DALAM
HIMPERRA TAHUN 2018**

No	Nama Perusahaan	Jumlah Unit Rumah
1.	PT Waringin Jaya Perdana	337
2.	PT Era Global Prioritas	170
3.	PT Fajrina Citra Persada	148
4.	PT Lampung Maju Bersama	130
5.	PT Bumi Berkah Madani	98
6.	PT Purnama Damai Mandiri	60
TOTAL		943

Sumber : Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat
(HIMPERRA) Lampung, 2018

Persentase Jumlah Unit Rumah Yang Terealisasi Oleh Perusahaan Yang Tergabung Dalam HIMPERRA



GAMBAR 1.1 PERSENTASE JUMLAH UNIT RUMAH YANG TEREALISASI OLEH PERUSAHAAN YANG TERGABUNG DALAM HIMPERRA

Sumber : Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat (HIMPERRA) Lampung, 2018

Tabel 1.3 dan gambar 1.1 diatas adalah jumlah unit rumah yang terealisasi oleh perusahaan yang tergabung dalam Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat (HIMPERRA) Lampung. Berdasarkan tabel dan gambar diatas, posisi perusahaan berada di urutan ke 2 dari 6 perusahaan, dimana pesaing utama PT Era Global Prioritas yang berada diatasnya yaitu PT Waringin Jaya Perdana dan tepat dibawahnya adalah PT Fajrina Citra Persada.

Keunggulan dari PT Era Global Prioritas adalah memiliki kantor pelayanan konsumen yang dekat dengan perumahan-perumahan sehingga lokasinya mudah dijangkau oleh konsumennya. Kantor pelayanan konsumen melayani 7 hari dalam seminggu yaitu buka pada hari senin sampai minggu,

pada hari libur yaitu minggu, banyak konsumen yang ingin mendatangi kantor pelayanan dan survei atau cek lokasi.

Dalam menarik minat konsumen PT Era Global Prioritas menawarkan DP atau uang muka yang dapat dijangkau oleh masyarakat menengah kebawah, konsumen juga mendapatkan Sertifikat Hak Milik (SHM) serta PT Era Global Prioritas telah bekerjasama dengan BTN Properti dalam program pemerintah yaitu rumah subsidi yang pada hal ini juga membuat keterjaminan modal perusahaan saat membangun.

PT Era Global Prioritas dalam menghasilkan produk selalu berusaha menghasilkan produk yang berkualitas sehingga produknya dapat diterima oleh masyarakat dan konsumennya puas. Dalam menghasilkan produk yang berkualitas, PT Era Global Prioritas menggunakan bahan baku bangunan yang bermutu atau berkualitas dan selalu mengontrol setiap pembangunan yang digarap oleh kontraktor dengan membentuk tim pengawas standar mutu bangunan. Pengetahuan konsumen atau citra perusahaan dimata konsumen amat baik, keadaan teknologi yang semakin berkembang menjadi peluang dari PT Era Global Prioritas untuk memanfaatkannya dan dukungan dari pemerintah terkait adanya program rumah subsidi.

Bahan baku bangunan yang digunakan PT Era Global Prioritas juga berkualitas dan sesuai standarnya, hal itu dibuktikan dengan penggunaan material atau bahan baku bangunan seperti penggunaan besi pada rumah tipe 36/72 menggunakan besi ukuran 10 *ks* dan menggunakan material lainnya seperti semen menggunakan Semen Padang dan takaran perbandingan antara

jumlah semen dan pasir yang semua pengerjaan tersebut diawasi oleh tim pengawas standar mutu bangunan.

TABEL 1.4 DATA JUMLAH KEPALA KELUARGA DI BANDAR LAMPUNG TAHUN 2013 – 2017

Kecamatan Subdistrict	Tahun / Year				
	2013	2014	2015	2016	2017
(1)	(3)	(4)	(5)	(6)	(6)
Teluk Betung Barat	3 243	3 350	3 521	4 536	4 520
Teluk Betung Timur ¹⁾	3 718	3 950	4 099	4 236	4 759
Teluk Betung Selatan	4 340	4 576	4 646	4 688	4 844
Bumi Waras ²⁾	5 610	5 526	5 016	5 852	6 150
Panjang	9 160	8 588	8 620	8 603	9 229
Tanjung Karang Timur	4 084	3 796	3 995	4 401	4 517
Kedamaian ³⁾	6 034	6 255	6 258	6 325	6 657
Teluk Betung Utara	4 873	4 985	5 147	5 234	5 423
Tanjung Karang Pusat	6 986	6 261	6 306	6 437	6 828
Enggal ⁴⁾	3 091	3 091	3 258	3 245	3 315
Tanjung Karang Barat	7 517	6 714	7 759	7 329	7 306
Kemiling	8 906	9 333	9 639	10 097	10 700
Langkapura ⁵⁾	4 158	4 234	4 340	4 366	4 701
Kedaton	5 691	5 691	5 800	5 125	5 163
Rajabasa	4 762	6 013	6 053	6 162	6 448
Tanjung Senang	5 170	5 188	5 019	5 023	5 455
Labuhan Ratu ⁶⁾	3 275	3 319	3 401	3 432	3 599
Sukarame	5 852	5 915	5 915	6 139	6 482
Sukabumi	6 389	6 538	6 678	6 807	7 028
Way Halim ⁷⁾	7 538	7 546	7 559	7 639	8 626
Jumlah / Total	110 397	110 869	113 029	115 686	121 750

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung, 2018

Adapun peluang yang dimiliki oleh PT Era Global Prioritas adalah meningkatnya jumlah kepala keluarga di Kota Bandar Lampung dan meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Kota Bandar Lampung. Pengetahuan konsumen atau citra perusahaan dimata konsumen amat baik, keadaan teknologi yang semakin berkembang menjadi peluang dari PT Era Global Prioritas untuk memanfaatkannya dan dukungan dari pemerintah terkait adanya program rumah subsidi.

TABEL 1.5 PERTUMBUHAN PDRB (PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO) KOTA BANDAR LAMPUNG TAHUN 2011 - 2017

Komponen Pengeluaran	Laju Indeks Harga Implisit PDRB (2010=100) Menurut Pengeluaran Kota Bandar Lampung (Persen)						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga	6.13	5.35	4.62	3.78	5.18	5.08	4.65
2. Pengeluaran Konsumsi LNPRT	6.16	3.42	7.04	8.23	8.33	7.83	3.46
3. Pengeluaran Konsumsi Pemerintah	9.70	8.66	5.76	8.38	3.41	3.64	2.20
4. Pembentukan Modal Tetap Domestik Bruto	5.96	6	3.06	3.13	4.83	4.80	4.99
5. Perubahan Inventori	-546.10	-63.47	-353.51	-3.86	-68.94	-113.11	203.66
6. Ekspor Barang dan Jasa	2.48	5.87	10.80	0.37	6.35	2.54	4.97
7. Dikurangi Impor Barang dan Jasa	2.55	8.46	10.98	-0.76	6.69	3.47	1.13
PDRB Kota Bandar Lampung	4.45	4.60	4.18	6.89	4.97	6.62	6.83

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung, 2018

Kelemahan dari PT Era Global Prioritas adalah kurangnya memanfaatkan kecanggihan teknologi atau internet seperti membuat website atau blog sehingga membuat kurang efektifnya memasarkan produknya. Adapun ancaman-ancaman perusahaan yakni kenaikan harga BBM yang berakibat meningkatnya biaya operasional, meningkatnya harga dollar, meningkatnya laju inflasi, tingginya tingkat persaingan karena banyaknya perusahaan yang bergerak di sektor properti baik perusahaan yang tergabung dengan *developer* BTN Properti dan yang tergabung dalam Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat (HIMPERRA) maupun yang tidak tergabung, serta dari perusahaan baru.

Tingginya tingkat persaingan dalam berbagai bisnis saat ini menuntut setiap manajemen perusahaan menemukan strategi khusus untuk menciptakan keunggulan bersaing.

TABEL 1.6 HARGA PROPERTI PERUSAHAAN YANG TERGABUNG DALAM HIMPERRA 2018

Tipe	PT Waringin Jaya Persada		PT Bumi Berkah Madani		PT Fajrina Citra Persada		PT Era Global Prioritas		PT Lampung Maju Bersama		PT Purnama Damai Lestari	
	Dp	Harga	Dp	Harga	Dp	Harga	Dp	Harga	Dp	Harga	Dp	Harga
36/72	Rp 10.000. 000	Rp 197.000. 000	Rp 31.000. 000	Rp 150.000. 000	Rp 17.000. 000	Rp 140.000. 000	Rp 7.000.0 00	Rp 130.000. 000			Rp 19.000. .000	Rp 142.000. 000
36/74	Rp 7.000.0 00	Rp 130.000. 000										
36/84									Rp 13.000 .000	Rp 135.000 .000		
42/72	Rp 10.000. 000	Rp 235.000. 000										
42/84			Rp 19.000. 000	Rp 195.000. 000								
45/78	Rp 10.000. 000	Rp 272.000. 000										
50/98					Rp 50.000. 000	Rp 250.000. 000						
55/105	Rp 35.000. 000	Rp 350.000. 000										
60/119			Rp 40.000. 000	Rp 400.000. 000								

Sumber : Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat (HIMPERRA) Lampung, 2018

Tabel diatas adalah tabel harga properti yang tergabung dalam Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat (HIMPERRA) Lampung. Berdasarkan tabel diatas yang peneliti bahas adalah perumahan bersubsidi yang bertipe 36/72, 36/74 dan 36/84. Dapat dilihat harga dan uang muka atau DP dari rumah yang dibangun oleh perusahaan berbeda-beda. Hasil observasi peneliti bahwasanya uang muka dari tipe rumah PT Era Global Prioritas lebih

kecil dibanding pesaing atau perusahaan lainnya. Harga uang muka atau DP berbeda-beda karena harga jual setiap tipe rumah itu berbeda tergantung dari harga tanahnya.

TABEL 1.7 PENJUALAN BULAN JANUARI - JULI 2018

Bulan	Tipe	Jumlah Penjualan / Unit	Jumlah Pendapatan
	36/72		
Januari	6	6	Rp 738.000.000
Februari	8	8	Rp 984.000.000
Maret	6	6	Rp 738.000.000
April	7	7	RP 861.000.000
Mei	10	10	Rp 1.230.000.000
Juni	11	11	Rp 1.353.000.000
Juli	17	17	Rp 2.091.000.000
TOTAL		65	Rp 7.995.000.000

Sumber : Laporan Penjualan PT Era Global Prioritas, 2018

PT Era Global Prioritas telah menetapkan target penjualan pada tahun 2018 adalah sebesar 10 M yang berdasarkan pada jumlah total bangunan yang dibangun pada tahun 2018. Berdasarkan tabel laporan diatas, total penjualan sampai dengan bulan September berjumlah RP 7.995.000.000 yang artinya perusahaan belum mencapai target penjualannya pada tahun 2018 ini. Oleh karena itu, PT Era Global Prioritas harus terus meningkatkan strateginya dan mampu mencapainya dengan menerapkan strategi bisnis yang tepat.

Menurut David (2011), strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan. Sedangkan menurut Kotler (2000), strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapai sasaran yang diinginkan dari suatu unit bisnis, dan menurut Rangkuti (2001),

strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

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

Menurut Kotler dan Armstrong (2008), Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) suatu perusahaan. Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan.

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

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka peneliti mengajukan sebuah penelitian berjudul “**Analisis Strategi Bisnis Pada PT Era Global Prioritas di Bandar Lampung**”.

1.2 Rumusan Masalah

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

Strategi bisnis apakah yang harus digunakan PT ERA GLOBAL PRIORITAS dalam menghadapi persaingan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi bisnis yang digunakan oleh PT Era Global Prioritas dalam menghadapi persaingan.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat bagi peneliti :
 - a. Memperoleh ilmu pengetahuan baik teori maupun praktik khususnya dalam bidang strategi bisnis dan dalam bidang perumahan
 - b. Memperoleh wawasan tentang strategi bisnis yang dilakukan oleh PT Era Global Prioritas.

2. Manfaat bagi perusahaan :

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

3. Manfaat bagi akademisi :

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

II. TINJAUAN PUSTAKA

5.1 Pengertian Manajemen

Menurut George R. Terry (1994), Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Richard L. Daft (2002), Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasi. Sedangkan menurut The Liang Gie (1982), Manajemen adalah unsur yang merupakan rangkaian perbuatan menggerakkan anggota organisasi dan mengarahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan benar-benar tercapai.

Berdasarkan pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen perusahaan yang baik dan tepat akan menghasilkan output perusahaan yang efektif dan efisien dan hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan

perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

5.2 Proses Manajemen

Adapun menurut Louis A. Allen (1958), proses manajemen yaitu : POLC (*Planning, Organizing, Leading, Controlling*). Dalam hal ini ada dua ide penting dalam definisi:

- Empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian
- Pencapaian sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

Empat tahap dalam proses manajemen, yakni:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan definisi mengenai organisasi di masa depan dan cara mencapai tujuannya. Perencanaan berarti penentuan sasaran sebagai pedoman kinerja organisasi di masa depan, ditambah dengan penetapan tugas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.

Ketiadaan rencana atau perencanaan yang buruk dapat menjatuhkan kinerja organisasi. Dalam proses manajemen, rencana jangka panjang untuk kelangsungan organisasi (usaha) sangat diperlukan. Perkembangan organisasi sangat bergantung salah satunya oleh perencanaan yang baik dan tepat sasaran untuk organisasi, tanpa perencanaan, kelangsungan organisasi kedepannya tidak terjamin.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian biasanya mengikuti perencanaan dan mencerminkan organisasi yang mencoba untuk menyelesaikan rencana itu. Pengorganisasian melibatkan penetapan dan pengelompokan tugas ke departemen, dan alokasi berbagai sumber daya ke berbagai departemen. Melalui pengorganisasian diharapkan organisasi bersifat lebih sistematis dan tim lebih mempunyai tanggung jawab. Hal itu berguna untuk manajemen pribadi menempati posisi yang seharusnya.

c. Kepemimpinan

Dalam organisasi memberikan kepemimpinan menjadi fungsi manajemen yang semakin penting. Kepemimpinan (*leading*) adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mencapai sasaran organisasi. Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan, dan memberikan inspirasi agar karyawan berprestasi. Memimpin termasuk memotivasi seluruh departemen, divisi, dan juga orang yang bekerja langsung dengan manajer.

Kompetisi internasional, dan keragaman yang meningkat dalam tenaga kerja, kemampuan untuk membentuk budaya, mengkomunikasikan sasaran, dan memotivasi karyawan merupakan hal penting bagi kesuksesan bisnis. Selain itu, anjuran untuk setiap karyawan memiliki tanggung jawab kepemimpinan, memecahkan masalah, dan membantu memotivasi orang lain akan membuat para karyawan merasa dihargai. Kepemimpinan yang buruk akan menyebabkan pengaruh negatif terhadap sebuah organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah fungsi keempat dalam proses manajemen dan yang terakhir dalam proses manajemen. Pengendalian (*controlling*) artinya memantau aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi bila diperlukan. Para manajer juga harus memastikan bahwa organisasi yang mereka atur bergerak menuju tujuannya.

Pelimpahan wewenang dan kepercayaan terhadap karyawan telah membuat banyak perusahaan lebih menekankan pada pelatihan karyawan untuk memantau dan mengoreksi diri sendiri. Terutama para karyawan pada lini depan dilatih dengan menanamkan nilai inti dan standar kinerja yang diharapkan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan kebebasan yang besar tanpa harus membahayakan standar perusahaan yang tinggi. Namun, para manajer harus menyadari bahwa keberhasilan dalam sebuah perusahaan atau situasi mungkin tidak sama terhadap yang lainnya.

5.3 Strategi dan Manajemen Strategi

1. Definisi Strategi

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Menurut David (2004), strategi

adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture. Sedangkan menurut Craig dan Grant (1996), Strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*). Menurut Hamel dan Prahalad (2009), strategi adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

2. Definisi Manajemen Strategi

Manajemen Strategik adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun definisi mengenai manajemen strategi oleh para ahli dalam buku yang mereka tulis.

Menurut David (2009), Manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi,

penelitian dan pengembangan,serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Menurut Nawawi (2007), Manajemen strategi adalah Perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi untuk mencapai masa depan yang jauh (disebut visi), dan didefinisikan sebagai keputusan pemimpin tertinggi ini (keputusan yang fundamental dan pokok), sehingga memungkinkan organisasi untuk berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam upaya untuk menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta layanan) kualitas, optimasi diarahkan pada pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan sasaran (tujuan operasional) organisasi. Sedangkan menurut Hunger dan Wheleen (2003), Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Dimana kegiatannya meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), Manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang terdiri dari sembilan tugas penting:

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

3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi utama (grand strategy) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, perencanaan jangka panjang dan mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa yang akan datang.

5.4 Strategi Bisnis

1. Definisi Strategi Bisnis

Menurut Ward dan Peppard (2002), strategi bisnis adalah sekumpulan tindakan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kekuatan perusahaan untuk menghadapi para pesaing. Suatu strategi bisnis biasanya meliputi beberapa hal berikut :

- *Vission*, pencapaian dari sebuah misi atau dapat diartikan sebagai sebuah pandangan masa depan dari sebuah bisnis yang menjadi tujuan umum sebuah perusahaan.
- *Mission*, adalah pernyataan yang memberikan arahan tentang apa yang akan dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam mencapai visinya.
- *Business Driver*, adalah beberapa faktor kritis pendorong perubahan yang dapat memberikan fokus pada bisnis sehingga dapat memenuhi sasarannya.
- *Objectives*, adalah sasaran-sasaran yang ditetapkan dan harus dipenuhi oleh perusahaan dalam pencapaian visi perusahaan.
- *Strategies*, adalah kebijakan atau tindakan langsung yang dipilih perusahaan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan memenuhi misinya.
- *Critical Success Factors (CSF)*, adalah beberapa area kunci dimana sesuatu harus berjalan dengan baik sehingga keberhasilan bisnis dapat dicapai.
- *Business Area Plans*, adalah perencanaan dari berbagai area bisnis yang ada yang berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan.

Menurut Craig, JC dan Grant, RM (2003), ada empat tahap utama dalam pengembangan strategi bisnis, yaitu :

1. Perencanaan keuangan

Selama tahun 1950-an, masalah utama yang di hadapi perusahaan-perusahaan besar adalah perlunya kendali terhadap bisnis yang semakin besar dan beragam.

2. Perencanaan perusahaan

Pada tahun 1960-an muncul satu keragaman akan perencanaan di tengah ekonomi pasar kapitalis, dan pada saat itu memperlihatkan garis besar tujuan strategik, memproyeksikan penjualan dan investasi, dan mengidentifikasi peluang untuk mengembangkan pasar, produk dan bisnis baru.

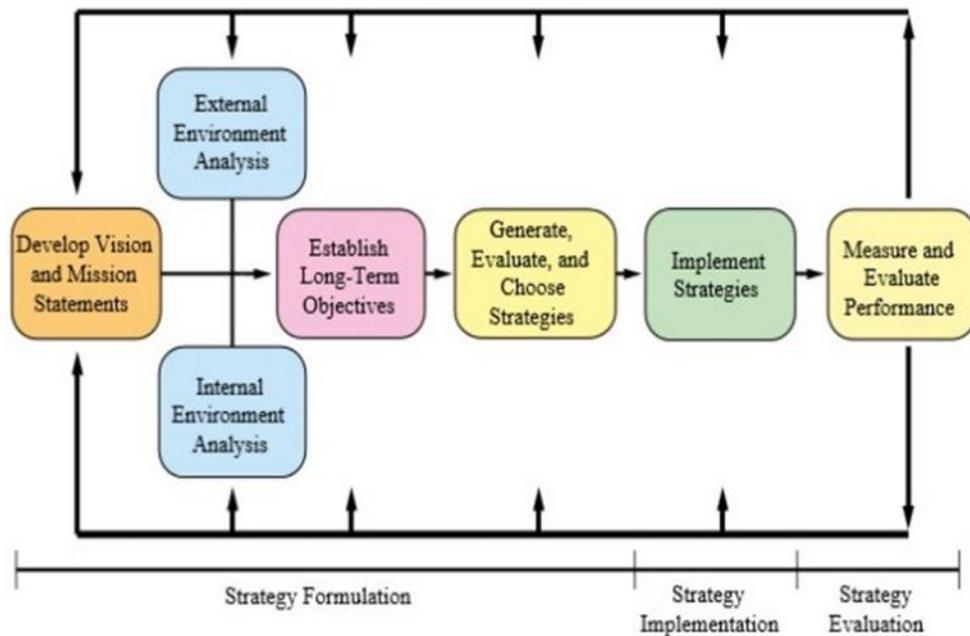
3. Analisis industri dan penentuan posisi yang bersaing

Krisis minyak pertama tahun 1973 sampai tahun 1974 menyaksikan kegagalan peramalan ekonomi dan rencana yang didasarkan pada peramalan tersebut, baik pada tingkat nasional maupun pada tingkat perusahaan, akibatnya terjadilah pergeseran fokus. Strategi jadi kurang memperhatikan perencanaan perusahaan dan lebih memperhatikan penetapan posisi perusahaan untuk menghasilkan laba.

4. Mengeksploitasi keuntungan strategik spesifik perusahaan

Masalah dengan strategi yang didasarkan pada analisis industri dan penentuan posisi pasar adalah bahwa strategi mendorong perusahaan mengadopsi penentuan posisi yang serupa.

2. Model Manajemen Strategi



GAMBAR 2.1 MODEL PROSES MANAJEMEN STRATEGI YANG KOMPREHENSIF

Sumber: David, 2012

Menurut Fred R. David (2011), *“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.”* Fred R. David menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.

Tahap memformulasikan strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang,

membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.

Tahap mengimplementasikan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai "*action stage*" dari manajemen strategis. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.

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

3. Visi, Misi dan Tujuan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (1988), Visi adalah kemampuan untuk melihat pada inti persoalan, pandangan, wawasan apa yang tampak dalam khayal, penglihatan atau pengamatan. Atau kemampuan melihat gambaran atau wawasan masa depan yang diinginkan berdasar penglihatan atau pengamatan atau perbandingan kondisi yang ada atau keadaan sekarang.

Sedangkan menurut David (2012), Visi adalah suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra yang ingin diwujudkan suatu institusi atau organisasi pada masa yang akan datang, sehingga dapat menjawab pertanyaan institusi atau organisasi, “Ingin menjadi seperti apakah kita?”. Visi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti :

1. *Imagible* (dapat di bayangkan).
2. *Desirable* (menarik).
3. *Feasible* (realities dan dapat dicapai).
4. *Focused* (jelas).
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
6. *Communicable* (mudah dipahami).

Visi bagi organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai:

1. Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan
2. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya
3. Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan (*corporate culture*)

Menurut Drucker (2000), Misi atau *mission* adalah apa sebabnya kita ada (*what we believe or we can do why we exist*) dan menjadi alasan mendasar keberadaan suatu organisasi. Misi suatu organisasi di tingkat perusahaan akan menentukan maksud dan batas kegiatan dan aktivitas bisnis suatu perusahaan. Pernyataan misi yang jelas adalah penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang efektif.

Tujuan yaitu merupakan suatu pernyataan yang mengenai apa yang hendak dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan adanya sebuah tujuan maka visi dan juga misi akan semakin terwujud. Tujuan juga berisikan tentang komitmen beserta resikonya. Tujuan juga untuk menggambarkan arahan bagi perusahaan secara jelas, dalam merumuskannya tujuan harus memberikan ukuran yang lebih spesifik.

4. Lima Kekuatan Kompetitif Porter

Mestrategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat unit bisnis. Di dalam strategi tingkat ini yang ditunjukkan adalah bagaimana cara bersaingnya. Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus.

Berikut Lima Kekuatan Kompetitif Porter :

1. Ancaman Pendatang Baru, perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan laba,

akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan atau kendala yang mengitarinya.

2. Daya Tawar Menawar Pemasok, pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.

3. Daya Tawar Menawar Pembeli, pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatutnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.

4. Daya Tawar Produk Pengganti, produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.

5. Persaingan Antar Pesaing, persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan

objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

5. Keunggulan Bersaing

Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Istilah ini berasal dari judul buku Michael Porter, *Competitive Advantage* (1985), yang dibuat sebagai jawaban atas kritik terhadap konsep keunggulan komparatif. Porter merumuskan dua jenis keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu biaya rendah atau diferensiasi produk.

David (2011), mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai “apa pun yang perusahaan lakukan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan”. Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan saingan atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan, maka itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif.

Ada 2 (dua) cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yang pertama dengan strategi biaya rendah yang memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Yang kedua, dengan strategi differensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh

manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup. Akan tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan. Perusahaan mampu bersaing bukanlah satu-satunya kunci keberhasilan, karena ada tiga faktor yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan, yaitu :

1. Dasar Persaingan (*basic of competition*)

Strategi harus didasarkan pada seperangkat aset, skill dan kemampuan. Ketiga hal tersebut akan mendukung strategi yang dijalankan sehingga keunggulan dapat bertahan.

2. Di pasar mana perusahaan bersaing (*where you compete*)

Penting bagi perusahaan memilih pasar sasaran yang sesuai dengan strategi yang dijalankan atau dengan kata lain aset, skill dan kemampuan harus mampu mendukung strategi dalam memberikan sesuatu yang bernilai bagi pasar.

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

Perusahaan harus mampu mengidentifikasi pesaingnya, apakah pesaing tersebut lemah, sedang, atau kuat.

Ada dua jenis keunggulan bersaing yaitu :

1. Keunggulan biaya merupakan inti dari setiap strategi bersaing.

Untuk mencapai keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan harus memiliki banyak segemen, bahkan beroperasi dalam industri terkait. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan tergantung kepada struktur industri. Sumber tersebut mencakup: pengerjaan skala ekonomi, teknologi milik sendiri, akses ke bahan mentah, dan lain-lain. Bila perusahaan dapat mencapai dan

mempertahankan keunggulan biaya, maka akan menjadi perusahaan dengan kinerja rata-rata dalam industri asal dapat menguasai harga pada, atau dekat, rata-rata industri.

2. Diferensiasi.

Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat di dasarkan kepada produk, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan lain-lain. Tiga kondisi yang memungkinkan perusahaan secara serentak mencapai keunggulan biaya dan diferensiasi adalah:

- a. Para pesaing terperangkap di tengah, sehingga tidak memiliki posisi yang cukup baik untuk mencapai keunggulan (tidak konsisten).
- b. Perusahaan merintis inovasi besar yang memungkinkan penurunan biaya dan meningkatkan diferensiasi
- c. Perusahaan memungkinkan biaya tambahan di tempat lain dan mempertahankan keunggulan biaya keseluruhan atau mengurangi biaya diferensiasi dibanding pesaing.

6. Analisis Lingkungan Eksternal

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

1. Faktor ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam

pengambilan suatu kebijakan atau keputusan adalah berbagai faktor dibidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi.

2. Faktor sosial, budaya, demografi dan lingkungan

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

3. Faktor politik, pemerintah dan hukum

Faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk perusahaan kecil maupun besar. Perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi, ramalan politik dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal. Faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis adalah para pengambil keputusan strategi perlu memahami pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat bangsa di lingkungan mana ia bergerak, termasuk kekuatan yang terjadi di kalangan para politisi dan para negarawan. Hal ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang menyangkut hidup rakyat banyak, serta penentuan kebijakan-kebijakan dalam

suatu sistem-sistem tertentu yang diambil oleh para pemegang kekuasaan pada suatu periode tertentu.

Indonesia yang menganut paham demokrasi dengan ciri utamanya antara lain ialah bahwa kedaulatan nasional berada di tangan rakyat secara berkala diselenggarakan pemilihan umum yang merupakan mekanisme politik bagi rakyat untuk menentukan pilihan kekuatan sosial yang akan dipercaya untuk menjalankan roda pemerintahan pada kurun waktu tertentu.

4. Faktor Teknologi

Pengambilan keputusan strategi mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan di lakukan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya memberikan sumbangan besar bagi kemajuan serta hasil produksi suatu perusahaan. Namun orientasi terhadap kecanggihan teknologi harus di imbangi dengan kemajuan serta pemanfaatan SDM yang tepat, karena tanpa di dukung SDM yang tepat teknologi secanggih apapun tidak dapat beroperasi secara maksimal.

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

5. Faktor kompetitif

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

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

6. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor yang merupakan ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan.

Secara singkat, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.

Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri sebagai berikut :

- a) Ancaman Masuknya Pendaatang Baru
- b) Tingkat Rivalitas Di Antara Para Pesaing yang ada
- c) Tekanan dari Produk Pengganti
- d) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli atau Konsumen
- e) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok atau Penjual

7. Analisis Lingkungan Internal

Menurut Pearce dan Robinson Jr, dalam Kotler (2005), analisis lingkungan internal adalah pengertian mengenai pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Sedangkan menurut Jauch dan Gluech (2003), analisis lingkungan internal adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor keuangan dan faktor akuntansi untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menurut David (2012), pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut :

1. Manajemen

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

2. Pemasaran

Pemasaran adalah starting point setiap kegiatan bisnis. Fungsi-fungsi perusahaan yang lain, seperti produksi, persediaan, keuangan, SDM dsb, merupakan derivat, langsung atau tidak langsung, dari fungsi pemasaran. Kajian mengenai kelayakan suatu usaha selalu dimulai dari perkiraan kemampuan melakukan penetrasi pasar. Karena itu, tak ada bisnis yang bisa dikembangkan tanpa pemasaran.

3. Keuangan dan akunting

Faktor keuangan memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba perusahaan yang tergambar dalam laporan keuangan perusahaan.

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. Teknologi Informasi

Teknologi informasi merupakan bagian dari sistem penunjang pengambilan keputusan manajemen dalam berbagai hal. Pengelolaan informasi berbasis komputer sangat menentukan proses pengambilan keputusan perusahaan.

6. Organisasi dan Manajemen Umum

Pengelolaan SDM yang benar dalam organisasi dimaksudkan untuk mensinergikan kemampuan dengan kesesuaian bidang kerja staf, sehingga pekerjaan yang dilaksanakan dapat maksimal.

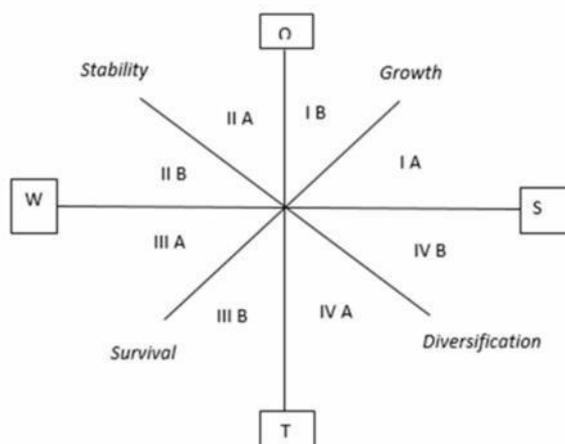
8. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencana strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Matriks ini membantu

manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategik eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David,2012). Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut (David,2012).

9. Pilihan Alternatif Strategi

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



GAMBAR 2.2 GRAND STRATEGY

Sumber : Kinnear dan Taylor (2010).

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

Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub kuadrannya. Jika pada kuadran I A, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (*rapid growth*), dan jika pada kuadran IB maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas (*stable growth strategy*).

Posisi kuadran II : Faktor eksternal positif tetapi faktor internal negatif, posisi ini menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi masih lebih besar dibanding ancaman yang ada. Sedangkan diposisi internal, kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif lebih kecil dibanding kelemahannya. Sehingga arah kebijakan yang harus dipilih adalah faktor internal negatif, hal ini berarti bahwa posisi yang dihadapi dalam kondisi lemah, dimana kekuatan atau keunggulan internal cenderung lebih besar. Arah kebijakan yang perlu ditempuh adalah bertahan untuk hidup (*survival strategy*) dalam arti bahwa pelaksanaan kegiatan tetap

dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada dan berusaha menghindari diri (*turn around strategy*) dari kebijakan-kebijakan yang tidak populer menurut masyarakat atau konsumen (kuadran III A), sambil melakukan pembenahan internal dan mencari peluang (*guerilla strategy*) yang memungkinkan untuk perbaikan atas kelemahan-kelemahan internal memperthankan peran yang telah ada dan berlangsung saat ini secara agresif atau selektif didalam melaksanakan program kerja yang memang memungkinkan. Pada kondisi ini arah kebijakan dasar yang harus dilaksanakan adalah menjaga stabilitas terhadap kegiatan yang telah ada dan telah berlangsung. Jika pada kuadran II, maka kebijakan harus dipilih adalah mempertahankan peran secara agresif (*aggressive maintenance*), jika pada kuadran IIB maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif. (*selective maintenance strategy*).

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

Perusahaan berusaha untuk terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap pada perbaikan lingkungan bisnis. Jika pada kuadran IIB, kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran III A dan oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas

tertentu masih mungkin melakukan manuver. Akan tetapi disisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk dibanding kuadran IIIA. Strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah strategi gerilya (*guerilla strategy*) yakni perusahaan mencari terobosan baru dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih ada.

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

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

TABEL 2.1 PILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

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

Sumber : Kinnear dan Taylor (2000)

10. Matriks IE (*Internal External*)

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

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

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan padahubungan atau interaksi antara unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman (Rangkuti, 2005). Sedangkan menurut David (2010), Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu Strategi SO

(kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Hal yang penting dan menjadi kunci dalam pelaksanaan SWOT ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki organisasi. Sehingga dengan analisis SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi.

12. QSPM (*Quantitative Strategik Planning Matrix*)

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

2.5 Alternatif Strategi Utama

Strategi alternatif menurut David (2012) :

1. integrasi ke depan, memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributornya atau paritel.
2. Intergrasi ke belakang, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
3. Intergrasi horizontal, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.
4. Penetrasi pasar, mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini dipasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.
5. Pengembangan pasar, memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.
6. Pengembangan produk, mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.
7. Diversifikasi terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan.
8. Diversifikasi tak terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan.

9. Penciutan, pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
10. Divestasi, penjualan satu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
11. Likuidasi, penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

1. Strategi Pemimpin Pasar

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

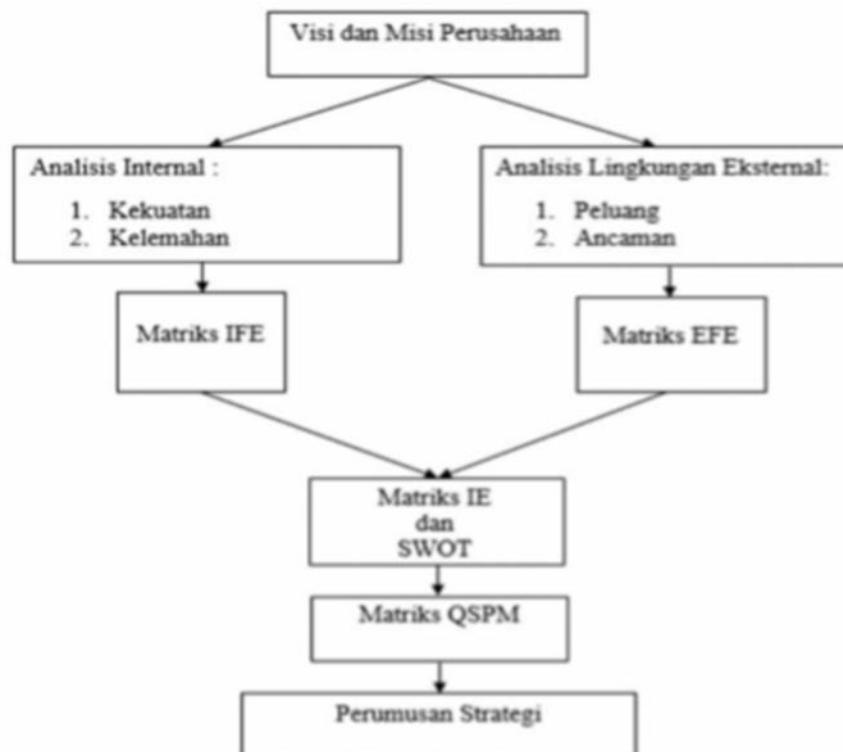
1. perusahaan harus menemukan cara untuk memperbesar permintaan pasar keseluruhan.
2. Perusahaan harus melindungi pangsa pasarnya melalui tindakan *defensive* dan *offensive* yang tepat.
3. Perusahaan harus berusaha meningkatkan pangsa pasarnya lebih jauh, bahkan jika ukuran pasarnya tetap sama (Kotler, 2002).

2. Strategi Penantang Pasar

Perusahaan yang menempati urutan kedua, ketiga, dan seterusnya dapat disebut sebagai perusahaan *runner up* atau pengikut pasar. Perusahaan-

perusahaan tersebut dapat memilih atas dua sikap yaitu dapat menyerang pemimpin pasar dan pesaing lain secara agresif atau menjadi pengikut pasar.

2.6 Rerangka Pemikiran



GAMBAR 2.3 RERANGKA PIKIR

Sumber: David, 2012

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi PT Era Global Prioritas. Faktor internal dianalisis dengan menggunakan matriks IFE dan faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFE. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian mengetahui

strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan melalui analisis SWOT. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*).

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

2.7 Penelitian Terdahulu

TABEL 2.2 DAFTAR PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Jurnal Penelitian	Metodelogi Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Carlen dan D. Anderson (2011)	<i>Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organisations</i>	<i>Literature Reviews, Investigate and Interviews</i>	<i>Strategic and Financial Management</i>	Temuan menunjukkan bahwa di antara manajer festival ada beberapa perbedaan yang menarik dan signifikan antara ketiga jenis kepemilikan dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman mereka. Festival swasta dan nirlaba relatif lebih strategis dalam menanggapi peluang keuangan, ancaman dan kelemahan, dan festival publik lebih bergantung pada pemangku kepentingan tunggal dan sumber pendapatan. Perbedaan signifikan lainnya ada dalam hal manajemen pemangku kepentingan dan strategi sponsor, yang dapat dijelaskan dengan mengacu pada teori ketergantungan sumber daya.
David Lorenz Thomas Lützkendorf (2011)	<i>Sustainability and property valuation</i>	<i>Discussion and literature review</i>	<i>Property valuation</i>	Perubahan diperlukan dalam proses pengumpulan, pemrosesan, dan penyajian informasi yang terkait dengan properti, serta dalam metode

Peneliti	Jurnal Penelitian	Metodelogi Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>untuk menentukan parameter masukan penilaian individual dan untuk secara eksplisit menyatakan asumsi yang sebelumnya implisit dan penilaian kualitatif. Ini termasuk tetapi tidak terbatas pada perluasan ruang lingkup dan konten informasi dari laporan penilaian standar untuk memasukkan analisis sensitivitas, dokumentasi risiko dan bagian terpisah tentang keberlanjutan. Perubahan yang diperlukan harus didukung oleh tindakan yang dapat dilakukan oleh badan dan organisasi pengaturan profesional dan penilaian-standar dalam dunia penilaian. Tindakan-tindakan ini termasuk: merangkul dan meningkatkan pemasaran sifat kualitatif dari layanan penilaian; pengembangan materi pendidikan dan panduan formal; penyediaan riset pasar khusus</p>

Peneliti	Jurnal Penelitian	Metodelogi Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>untuk membantu praktisi penilaian beroperasi di berbagai segmen pasar, wilayah geografis dan sub-pasar lokal; dan menyesuaikan dan mengembangkan lebih lanjut standar penilaian yang ada untuk memungkinkan dan mendukung praktisi individu dalam menawarkan layanan penilaian dua tingkat kepada klien.</p>
Virginia Gibson (1994)	<i>Strategic Property Management</i>	<i>Observation and interview</i>	<i>Property assets</i>	<p>Properti adalah sumber daya yang penting dan banyak otoritas lokal telah mulai mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan praktik manajemen mereka. Pendekatan yang diadopsi sangat bervariasi dan tantangannya bagi pihak berwenang untuk mempertimbangkan prioritas mereka dalam kaitannya dengan tujuan organisasi dan layanan mereka sendiri dan properti mereka sendiri. Sebagai titik awal, manajer senior perlu</p>

Peneliti	Jurnal Penelitian	Metodelogi Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>mempertimbangkan seluruh strategi properti yang mencakup tujuan yang jelas untuk properti yang terkait dengan tujuan organisasi, personel properti yang berpikir luas cukup untuk merumuskan dan melaksanakan strategi, struktur yang membantu dalam implementasi yang efisien, dan sistem yang memberikan pembuat keputusan kunci dengan informasi yang memungkinkan mereka untuk mengevaluasi tindakan mereka. Dengan menyatukan praktik terbaik dan memanfaatkan pengalaman berbagai otoritas yang terlibat, sumber daya properti dapat ditingkatkan, membuat kontribusi yang lebih besar untuk efektivitas keseluruhan pemerintah daerah.</p>

Sumber : Berbagai Jurnal Internasional

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

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

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel adalah perusahaan properti rumah subsidi di Provinsi Lampung dalam hal ini adalah pemilik dari PT Era Global Prioritas yang diwakilkan oleh Direktur Perusahaan, karyawan administrasi dan konsumen.

3.3 Sumber Data

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

a. Data Primer

Data Primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variable yang diteliti atau data yang diperoleh dari narasumber secara langsung. Sumber data dari jenis data primer adalah berupa hasil wawancara (*interview*) secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bidang yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Sumber data diproses dan diperoleh secara langsung dari PT. ERA GLOBAL PRIORITAS.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Penelitian kali ini peneliti memilih jenis

penelitian kualitatif maka data yang diperoleh harus mendalam, jelas dan spesifik. Sugiyono (2012), menjelaskan bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan (*triangulasi*), menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi.

1. Observasi

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

2. Wawancara

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

3. Studi Pustaka

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

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa foto, gambar, serta data-data mengenai PT ERA GLOBAL PRIORITAS, seperti data sejarah, profil perusahaan dan data penjualan perusahaan.

3.5 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisa secara deskriptif kualitatif, dimana sebagian data kualitatif yang akan diperoleh akan diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih data variabel kemudian setelah didapat hasil akhir akan dikualitatifkan kembali. Dalam penelitian ini perangkat analisis data yang akan digunakan adalah dengan menggunakan analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*), EFE (*External Factor Evaluation*), IE (*Internal External*), SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan QSPM.

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

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

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

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting untuk aspek eksternal (peluang dan ancaman) dan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot dari *critical success factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis eksternal dan internal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode "*Paired Comparison*". Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu eksternal dan internal. Penentuan bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan dengan menggunakan rumus berikut:

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

Keterangan:

a_i = bobot variabel ke-i

X_i = nilai variabel ke-i

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

n = jumlah variabel

3. Untuk faktor strategis internal diberikan rating untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, 1 = sangat lemah. Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat rating 3 atau 4 dan kelemahan mendapat rating 1 atau 2. Jadi rating mengacu pada kondisi perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri di mana

perusahaan berada. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal diberikan rating untuk masing-masing faktor dengan skala muali dari 4 = respon sangat tinggi, 3 = respon tinggi, 2 = respon sedang, 1 = respon rendah.

Mengalikan nilai bobot dengan nilai *rating* untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertical untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

Tabel 3.1 Mariks EFE (*External Factor evaluation*)

<i>Critical Success Factor</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Peluang			
Ancaman			

Sumber : David (2012)

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

Tabel 3.2 Matriks IFE (*Internal factor Evaluation*)

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Kekuatan			
Kelemahan			

Sumber : David (2012)

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

2. Analisis Matriks IE (*Internal-Eksternal*)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matriks IE. Matriks ini berupa pemetaan skor total matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Sumbu vertikal pada matriks IE menunjukkan skor total EFE sedangkan pada sumbu horizontal menunjukkan skor total IFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

Menurut David (2004), Matriks IE menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam sembilan sel. Di samping itu, ukuran dari setiap lingkaran menggambarkan persentase kontribusi penjualan dari setiap divisi, dan potongan kue mengungkapkan persentase kontribusi laba dari setiap divisi.

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

GAMBAR 3.1 MATRIKS INTERNAL EKSTERNAL (IE)

Sumber: David (2012)

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

1. Ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*Growth and Build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.
2. Divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*Hold and*

Maintain), penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

3. Ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (*Harvest or Divest*). Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi dan strategi likuidasi.

Berikut adalah penjelasan mengenai ke sembilan strategi yang terdapat pada sel matriks IE:

1. Sel I Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dilalui integrasi dengan cara *backward integration* atau *forward integration*. Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam berdaya tarik tinggi.

2. Sel II dan V Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah kegiatan yang memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan produk serta jasa.

3. Sel III *Turnaround*

Strategi ini tepat bagi perusahaan pada daya tarik industri tinggi ketika masalah-masalah perusahaan mulai dirasakan tapi belum kritis. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakukan penghematan pada operasional perusahaan.

4. Sel IV *Stability*

Strategi berdiam diri mungkin tepat untuk dijadikan sebagai strategi sementara yang memungkinkan bagi perusahaan untuk menggabungkan semua sumber daya yang dimilikinya setelah mengalami pertumbuhan yang cepat dari suatu industri yang kemudian menghadapi suatu masa depan yang tidak pasti.

5. Sel VI *Divestasi*

Merupakan strategi yang tepat bagi perusahaan yang berada pada posisi kompetisi lemah dan dengan daya tarik industri menengah.

6. Sel VII *Diversifikasi Terkait*

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilakukan pada perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya rendah.

7. Sel VIII *Diversifikasi Tidak Terkait*

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak terlalu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada diversifikasi).

8. Sel IX *Bangkrut atau Likuiditas*

Likuiditasi adalah strategi yang dilakukan dengan menjual sebagian atau seluruh perusahaan atau produk perusahaan yang ada dengan tujuan mendapatkan

uang untuk membayar seluruh obligasi perusahaan dan kemudian menyerahkan sisanya pada pemegang saham.

Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0-4,0), sedang (2,0-2,99) dan lemah (1,0-1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0-4,0), sedang (2,0-2,99) dan rendah (1,0-1,99). (David,2011)

3. Analisis Matriks SWOT

Menurut Rais (2009), metode analisa SWOT dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

1. S = *Strengths*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
2. W = *Weaknesses*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

3. O = *Opportunities*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.
4. T = *Threats*, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

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

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

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

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

Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif 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. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

1. Membuat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Membuat daftar ancaman-ancaman utama eksternal perusahaan.
3. Membuat kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Membuat kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.

7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.

8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

Tabel 3.3 Analisis Matriks SWOT

IFE EFE	<i>KEKUATAN (S)</i>	<i>KELEMAHAN (W)</i>
<i>PELUANG (O)</i>	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>ANCAMAN (T)</i>	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

4. Analisis QSPM (*Quantitative strategic Planning Matrix*)

Perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik dan paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal. Penggunaan QSPM dilihat pada Tabel 3.5. Menurut David (2006), ada enam langkah yang harus diikuti untuk membuat QSPM, yaitu :

1. Membuat daftar peluang atau ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Evaluasi matriks Tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
4. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "*Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?*" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi

lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak memengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Catatan: Jika Anda memberikan nilai daya tarik (AS) untuk satu strategi, kemudian berikan nilai AS untuk yang lainnya. Dalam kata lain, jika satu strategi mendapat minus, maka yang lainnya pada baris yang sama harus mendapat minus juga.

5. Hitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scores—TAS*) didefinisikan sebagai produk dari pengalian bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).
6. Hitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi

mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

TABEL 3.4 QSPM (*Quantitative strategic Planning Matrix*)

Faktor- Faktor Sukses Strategi	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan -							
Kelemahan -							
Peluang -							
Ancaman -							
Total							

Sumber : David (2006)

Keterangan :

AS = *Attractiveness Scores* (Nilai Daya Tarik)

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

V. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai “Analisis Strategi Bisnis Pada PT Era Global Prioritas di Bandar Lampung” diperoleh simpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil gambar *Matrik Grand Strategy* PT Era Global Prioritas berada pada kuadran IA S ($3.53 > 0.10$) yaitu kekuatan perusahaan lebih besar dibandingkan peluang yang ada. Dimana arah kebijakan dalam kondisi *Rapid Growth Strategy*
2. Hasil analisis IFE diperoleh nilai 3.62 dan EFE sebesar 3.05, setelah dipetakan kedalam matrik IE posisi perusahaan berada pada kuadran I yaitu tumbuh dan membangun (*Growth and Build*) dimana strategi yang tepat adalah strategi insentif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk)
3. Hasil analisis SWOT menghasilkan 8 strategi dimana prioritas pelaksanaan diurutkan dengan metode QSPM, dengan alternatif
 - 1) Memperluas pangsa pasar melakukan promosi yang efektif dan efisien
 - 2) Memperluas jalinan kerjasama dengan berbagai pihak

- 3) Manajemen mutu produk
- 4) Meningkatkan efektifitas promosi
- 5) Melakukan evaluasi pemasaran
- 6) Meningkatkan promosi baik melalui internet baik media sosial maupun Website
- 7) Melakukan inovasi pemasaran
- 8) Melakukan Inovasi Produk

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh fakta bahwa perusahaan berada pada kuadran I yaitu berada pada posisi tumbuh dan membangun maka saran yang diajukan peneliti adalah sesuai dengan alternatif strategi yang dihasilkan yaitu:

- 1) Memperluas pangsa pasar melakukan promosi yang efektif dan efisien hal ini untuk menambah jumlah penjualan dan jumlah produksi.

Dengan cara melakukan perluasan pangsa pasar terhadap lingkup kelas menengah kebawah dan juga perluasan pembangunan perumahan ke daerah luar seperti lampung timur, lampung selatan, metro.

- 2) Memperluas jalinan kerjasama dengan berbagai pihak, jalinan kerja sama dibutuhkan untuk mempermudah proses produksi dan proses penjualan produk.

Dengan cara menjalin kerjasama kepada pihak Bank lainnya seperti Bank Mandiri, BRI, BCA dan juga menjalin kerjasama dengan asosiasi lainnya seperti ASPERI, APERSI, *Real Estate*.

- 3) Manajemen mutu produk, perlu ditingkatkan mengingat peraturan pemerintah tentang SOP serta peningkatan jumlah kompetitor.

Dengan cara terus melakukan pengawasan terhadap kontraktor sehingga dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan sesuai dengan SOP perusahaan dan juga SOP pemerintah.

- 4) Meningkatkan efektifitas promosi, dibutuhkan untuk mempromosikan produk lebih efektif dan terencana.

Dengan cara melakukan iklan melalui media sosial lainnya seperti memanfaatkan toko *online shop*, menyebarkan brosur ke berbagai tempat, melakukan iklan melalui media cetak dan juga melakukan pelatihan terhadap karyawan.

- 5) Melakukan evaluasi pemasaran. Evaluasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas perusahaan.

Dengan cara sering melakukan evaluasi terhadap kinerja pemasaran perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas penjualan perusahaan.

- 6) Meningkatkan promosi baik melalui internet baik media sosial maupun Website, media sosial adalah promosi paling massif dan gratis.

Dengan cara melakukan promosi melalui media sosial *online*, media cetak, membuat website atau *blog*, toko *online shop*, dan lain-lain.

- 7) Melakukan inovasi pemasaran, inovasi-inovasi pemasaran dibutuhkan untuk memberi sentuhan yang berbeda dibandingkan dengan agen properti lain.

Dengan cara melakukan pembaharuan terhadap metode pemasarannya seperti melakukan promosi yang mengikuti zaman melalui media online

dan media cetak, promosi melalui teman ke teman, dan menggunakan *marketing freelance*.

- 8) Melakukan inovasi produk hal ini untuk dapat meningkatkan daya saing dengan kompetitor.

Dengan cara melakukan pembaharuan terhadap produk seperti menggunakan plavon yang lebih bagus lagi, memberikan bonus, mengecilkan uang muka, dan lain sebagainya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif, yang menggunakan data primer diperoleh melalui wawancara yang mendalam. Penelitian deskriptif berhubungan dengan ide, saran atau kepercayaan peneliti terhadap narasumber dan semuanya tidak dapat diukur dengan angka. Keterbatasan pada penelitian ini meliputi subjektifitas yang ada pada keterbatasan pemahaman responden terhadap objek peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexandri, Moh. Benny. 2008. *Manajemen Keuangan Bisnis*. Cetakan Kesatu.
Bandung : Alfabeta
- Amir, 2011. *Manajemen Strategik (Konsep dan Aplikasi)*,
PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Armstrong dan Kotler. 2003. *Dasar – Dasar Pemasaran*. Jakarta: PT. Indeks
Kelompok Gramedia.
- Cooper, Donald R. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi keduabelas. Jakarta :
Salemba Empat.
- David, Fred R. 2012. *Strategic management (Manajemen Strategis Konsep)*
Penerbit : Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi kesepuluh. Jakarta :
Salemba Empat.
- David Lorenz Thomas Lützkendorf. 2011. "*Sustainability and property
valuation*". *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 29 Iss 6
pp. 644 - 676

- Hamel dan Prahalad.1995. *Management* . New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Himpunan Pengembang Pemukiman dan Perumahan Rakyat (HIMPERRA)
Lampung, 2018.
- Karadakis, Kaplanidou dan Karlis. 2010. “*Event Leverging Of Mega Sport Events: a SWOT Analysis Approuch*”. International Journal Of Event and Festival Management. Vol. 1 No. 3 pp. 170-185.
- Kotler, Philip. 2000, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, Jakarta, Prehallindo.
- Kotler, Philip. 2009, *Manajemen Pemasaran*, Edisi ketigabelas, cetakan pertama, Jilid I, terjemahan Bob Sobran, PT. Erlangga, Jakarta.
- Pearce dan Robinson, 2007, *Manajemen Strategi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Pinto, Jeffrey K. 2013. *Project Management: achieving competitive advantage*, Edisi Ketiga, USA : Pearson Education.
- Rangkuti, F. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit : PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Penerbit : PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Salvatore, Dominick. 2002, *Ekonomi Manajerial: dalam perekonomian global*, Edisi Kelima, Jilid I dan II, Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Penerbit : Bandung : ALFABETA

Virginia Gibson. 1994. “*Strategic Property Management*”, Property Management, Vol.12 Iss 3 pp. 9 - 14

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

<http://mangihot.blogspot.com/2017/02/pengertian-fungsi-manajemen-dan-proses.html> Diakses 20 Juni 2018

https://id.wikipedia.org/wiki/Pertumbuhan_ekonomi/ Diakses 16 Agustus 2018

http://www.academia.edu/8572849/STRATEGI_DAN_MANAJEMEN_STRATEGI Diakses 16 Agustus 2018

<http://pengertianmenurutahli.blogspot.com/2013/06/strategi-bisnis-menurut-rangkuti.html> Diakses 16 Agustus 2018

<http://www.pakmono.com/2015/03/pengertian-visi-dan-misi-menurut-para-ahli.html> Diakses 17 Agustus 2018

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2012-1-00362-MN%20Bab2001.pdf> Diakses 10 September 2018

<https://www.scribd.com/document/272684773/Analisis-IFE-dan-EFE-doc> Diakses 29 September 2018

repo.iain-tulungagung.ac.id/3678/4/BAB%20III.pdf Diakses 10 Oktober 2018

http://aderafiansyah.blogspot.com/2012/10/qspm-quantitative-strategic-planning_31.html Diakses 07 Desember 2018