

## **Bab 2**

### **Tinjauan Pustaka**

#### **2.1. Analisa Lingkungan**

Dalam pendistribusian perusahaan dapat dibagi oleh dua buah indikator yaitu faktor lingkungan internal serta lingkungan eksternal perusahaan. Dengan mengetahui secara mendalam faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan maka dapat mempermudah dalam segi merancang kembali strategi yang sudah dibuat. Hal tersebut dikarenakan oleh faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan [4].

##### **2.1.1. Analisa Lingkungan Internal**

Analisa internal diperuntukan untuk merancang faktor yang sebagai kekuatan serta kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan diantaranya berupa kompetensi yang unik, asal daya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan penemuan tinggi, dan lain sebagainya [6]. Sementara itu kelemahan perusahaan mencakup tidak adanya strategi yang ideal untuk dijalankan oleh perusahaan, ketidakmerataan kemampuan, segmen produk yang kecil, gambaran produk yang tidak baik. Analisa lingkungan internal mengacu kepada identifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap posisi pada produksi [7].

##### **2.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal yaitu menjabarkan faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan produksi dari luar perusahaan, bisa menjadi keuntungan ataupun sebaliknya dapat merugikan perusahaan yang dibagi menjadi dua buah analisis lingkungan yaitu analisis lingkungan makro dan analisis lingkungan mikro[5]. Terdapat tiga faktor yang merupakan lingkungan eksternal perusahaan, yaitu:

## 1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro dapat memberikan peluang, ancaman, dan kendala bagi perusahaan tetapi suatu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh terhadap lingkungan makro ini, faktor-faktor dari lingkungan makro yaitu:

### a. Demografi

Faktor Demografi ini merupakan aspek yang mencakup seperti jumlah penduduk, ukuran, kematian, usia serta kebiasaan. Faktor demografis dapat digunakan perusahaan untuk menjadi acuan dalam menentukan strategi yang akan digunakan dalam membuat keputusan dalam membuat strategi yang tepat bagi proses pemasarannya.

### b. Ekonomi

Faktor ekonomi berhubungan dengan ketahanan ekonomi perusahaan dalam beroperasi, sebab dalam kegiatan operasinya perusahaan lebih cenderung mempertimbangkan terlebih dahulu kekuatan ekonomi distiap segmen yang mempengaruhi tingkat produksinya apakah itu dalam lingkup nasional maupun internasional.

### c. Sosial-Budaya

Faktor sosial membentuk sebuah kepercayaan terhadap tingkah laku gaya hidup lingkungan dan kultur yang terbentuk secara turun temurun secara tidak langsung kepada keluarganya. Perusahaan yang mengalami perkembangan dari pengaruh kultur lingkungan eksternal.

### d. Politik dan Hukum

Politik dan hukum dapat mempengaruhi perkembangan dari sebuah perusahaan, sejumlah kebijakan politik kerap kali menjadi penghalang bagi dunia bisnis.

### e. Teknologi

Faktor teknologi dalam lingkup lingkungan eksternal perusahaan dapat digunakan perusahaan untuk menghindari ketinggalan zaman yang dialami oleh perusahaan dan mendorong untuk melakukan inovasi maupun adaptasi dalam era teknologi ekonomi kreatif.

Lingkungan mikro adalah lingkungan eksternal perusahaan yang bisa

mempengaruhi perusahaan dalam memperoleh pendapatan faktor-faktor dari lingkungan mikro yaitu:

1. Pemasok

Pemasok yaitu pihak yang bertanggung jawab atas bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi dimana akan memberikan efek yang signifikan pada dampak pemenuhan pemesanan yang dilakukan oleh konsumen.

2. Pelanggan

Konsumen ingin produk yang dipasarkan memiliki kualitas yang baik, maka dari itu perusahaan harus mendengarkan masukan dari keinginan konsumen, dimana keinginan konsumen dapat meningkatkan jumlah pembelian agar perusahaan dapat mengembangkan produk dan melakukan inovasi dalam pemasaran produk maupun untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan.

3. Pesaing

Pesaing merupakan perebut pangsa pasar dimana hal itu dapat mengambil alih konsumen dari perusahaan, namun pesaing juga diperlukan untuk perusahaan meningkatkan kembali mutu dan kualitas dari produk yang diproduksi oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk bersaing dalam mendapatkan keuntungan.

## **2.2. Analisis SWOT**

Analisa SWOT merupakan sebuah kepanjangan dari huruf awalnya yaitu Strengths, Weaknesses, Opportunity dan Threat.

Metode analisa SWOT dapat disebut sebagai metode analisa dasar yang digubakan untuk menjabarkan sebuah permasalahan yang terjadi dalam perusahaan dari 4 buah sudut pandang yang belainan. Dalam hasil analisisnya adalah sebuah usulan rekomendasi perbaikan yang dilakukan untuk mendapatkan sebuah strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini, Analisa SWOT dapat menunjukkan semua

sisi dari sebuah perusahaan yang dapat digunakan untuk menambah keuntungan dari sebuah peluang dan mengurangi kekurangan untuk mencegah ancaman.

Pemeriksaan ini bersifat mencerahkan dan kadang-kadang akan sangat emosional, karena mungkin saja dua individu yang membedah sebuah asosiasi akan melihat empat area dengan cara yang tidak terduga. Hal ini masuk akal, mengingat pemeriksaan SWOT merupakan pemeriksaan yang akan memberikan hasil sebagai heading dan tidak memberikan pengaturan yang menarik dalam suatu masalah. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah, sehingga dapat diartikan sebagai berikut:

1. Kekuatan ( *Strength* )

Kekuatan adalah berbagai manfaat yang khas bagi suatu perusahaan, yang jika dapat digunakan akan berperan penting, tidak hanya dalam mengerjakan berbagai latihan yang harus diselesaikan oleh perusahaan, tetapi juga dalam menyelesaikan tugas. tujuan perusahaan. Kekuatan yang dimaksud adalah manfaat perusahaan dalam mengawasi pelaksanaan di dalamnya.

2. Kelemahan ( *Weakness* )

Kelemahan yakni kekurangan lain yang baru untuk sebuah perusahaan yang bila sukses dikalahkan akan mengambil kedudukan berarti, tidak cuma dalam mengerjakan bermacam kegiatan yang wajib dituntaskan oleh perusahaan, namun pula dalam menggapai tujuan dari perusahaan tersebut.

3. Peluang ( *Opportunity* )

Peluang merupakan pintu terbuka positif yang dilihat oleh sesuatu perusahaan, yang bila bisa digunakan, hendak berfungsi berarti dalam menggapai tujuan hierarkis. Kesempatan merupakan peluang berwibawa buat bekerja pada kualitasnya.

4. Ancaman/Hambatan ( *Threat* )

Ancaman merupakan hambatan negatif yang dilihat oleh sesuatu perusahaan, yang bila dikalahkan secara efisien hendak mengambil bagian berarti dalam menggapai tujuan hierarkis. Bahaya merupakan bahaya untuk pergaulan baik dari luar ataupun dari dalam,

SWOT adalah bukti yang dapat dikenali dari berbagai faktor secara efisien untuk mengetahui prosedur bantuan. Pemeriksaan ini tergantung pada alasan yang dapat meningkatkan peluang namun membatasi kekurangan dan ancaman. analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal[8]. Diagram analisis SWOT :

1) *Invest and Harvest*

Perusahaan menikmati utilitas berguna yang dinyatakan sebagai profil utilitas positif. Sedangkan hawa bisnis yang kita masuki membagikan peluang yang sempurna serta besar, keputusan berarti yang layak merupakan berkontribusi serta setelah itu mengumpulkan (tingkatkan arus kas masuk buat sedangkan, mengingat proses pengelolaan duit yang efisien).

2) *Divest*

Perusahaan tidak memiliki keunggulan yang dapat digunakan untuk mendapatkan keuntungan sementara itu daerah tempat melakukan pemasaran sangatlah riskna oleh sebab itu maka pilihan terbaik adalah divest atau berpindah Haluan kea rah bisnis yang sedang dialami pada saat ini yang dapat dimanfaatkan dalam meningkatkan keuntungan . Fungsi dari analisis SWOT yaitu untuk memperoleh data hasil sistuasi yang terjadi lam lingkungan perusahaan dimana akan memperoleh pokok persoalan eksternal dan internal, dalam analisis SWOT menjelaskan apakah informasi itu dapat mempermudah perusahaan dalam melewati rintangan dan hambatan untuk mendapatkan pendapatan yang diinginkan.

Berikut merupakan potensial pokok persoalan yang harus diamati sebelum melakukan analisis SWOT:

1. Potensial Kekuatan dalam perusahaan

- a) Sumberdaya keuangan
- b) Memiliki relasi dengan perusahaan lain
- c) Peringkat 1 dalam jenis industrinya
- d) Skala ekonomi
- e) Peralatan

- f) Proses yang berkesinambungan
  - g) Kepercayaan dan respek pada perusahaan, produk atau brand image.
2. Potensial Kelemahan Internal
    - a) Minimnya pengarahan strategi
    - b) Minimnya keuangan
    - c) Terbatasnya alur produk
    - d) Kurangnya distribusi
    - e) Mahalnya harga bahan baku dari supplier
  3. Potensial Peluang Eksternal
    - a) Meningkatnya pertumbuhan pasar secara bertahap
    - b) Kompetitor merasa puas diri
    - c) Permintaan dan kebutuhan konsumen yang berubah
  4. Potensial Ancaman Eksternal
    - a) Masuknya perusahaan pesaing yang menjual produk yang sama
    - b) Adanya peralihan kebutuhan dan keinginan konsumen
    - c) Menurunnya kepercayaan konsumen.
    - d) Adanya inovasi baru yang digunakan oleh kompetitor

### **1.2.1. Evaluasi Kinerja Perusahaan**

Evaluasi kinerja perusahaan didapatkan dengan melakukan wawancara terhadap pihak perusahaan yang memiliki wewenang dalam menjalankan perusahaannya. Pada kasus PT. Cipta Argifarmerindo wawancara yang dilakukan untuk mendapatkan evaluasi terhadap kinerja dari perusahaan yang telah beroperasi hingga saat ini. Dalam hasil wawancara menunjukkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan berdasarkan hasil pandangan pemilik. Faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ini digunakan dalam proses perancangan kuisioner eksternal faktor strategi (EFAS) dan internal faktor strategi (IFAS).

#### **1.2.1.1. Internal Faktor (IFAS) dan Eksternal Faktor Strategi (EFAS)**

(EFAS dan IFAS) dipakai untuk mendapatkan nilai hasil pembobotan dan

pemberian score yang dilakukan oleh manager perusahaan atau pimpinan dari sebuah perusahaan dengan tujuan mengetahui kekuatan, kelemahan, acaman serta peluang. Perhitungan yang dihasilkan berupa rating dan score yang dipakai untuk menganalisa posisi kuadran perusahaan,.dalam penyusunan dan perhitungan nilai bobot, rating dan *score* pada penelitian terdiridari 4 langkah yaitu :

a. Perancangan Kuisisioner

Pengelompokan pertanyaan yang dipesan untuk survei faktor internal mengacu pada aset perusahaan, keuangan, latihan fungsional, dan latihan pertunjukan. Jajak pendapat informasi luar dan dalam diadakan berdasarkan pemahaman pemilik perusahaan terkait dengan pertanyaan yang diajukan. Pemanfaatan strategi kuantitatif ini memerlukan perkiraan dan asumsi, misalnya konseptualisasi dan tugas penelitian.

Jajak pendapat IFAS dan EFAS dimaksudkan untuk membantu perusahaan dalam mengevaluasi dan memperkenalkan variabel dalam dan luar perusahaan mengingat keadaan saat ini yang diungkapkan oleh para eksekutif perusahaan. Hasil kuisisioner IFAS dan EFAS dapat membantu peneliti dalam memilih rekomendasi teknik elektif dalam pandangan SWOT.

Survey yang direncanakan difokuskan pada pelanggan (*Organization Outer Poll*) sehingga hasil yang diperoleh tidak hanya dari penilaian internal perusahaan sehingga administrasi perusahaan dapat mengetahui keinginan dan penilaian pembeli. Survei IFAS diberikan kepada pekerja perusahaan (*Organization Interior Poll*) karena perwakilan perusahaan lebih baik mengetahui keadaan perusahaan yang sedang berjalan dan bukan hanya dari sudut pandang pimpinan atau pemilik perusahaan.

Dalam evaluasi menggunakan skala Likert dalam skala ini tiap variabel digunakan untuk mengukur tingkat persepsi dan perilaku perorangan maupun kelompok. Skala likert terdiri dari 4 buah kategori yang dapan disesuaikan dengan jumlah rating yang digunakan dalam perhitungan total [3]. Dalam skala ini nilai tengah di hilangkan dengan tujuan untuk meminimasi indikasi memberikan jawaban ragu-ragu yang dapat mengubah bobot serta rating yang digunakan dalam penentuan

score. Pemilihan skor jawaban yaitu 1 untuk tidak setuju, 2 untuk kurang setuju, 3 untuk setuju dan 4 untuk sangat setuju.

b. Penentuan Jumlah Sampel

dalam populasi dengan jumlah yang akbar, maksimum 1000 responden atau 10% dengan istilah lain batas nomor minimum dan maksimum. ukuran sampel berdasarkan teknik buat analisis faktor dipergunakan ukuran minimal yaitu 100 sampel. Penggunaan jumlah sampel minimum ini digunakan karena diklaim lebih efektif [9].

c. Perhitungan Bobot EFAS dan IFAS

selesainya indikator asal faktor eksternal dan internal telah diidentifikasi, maka dilakukan perhitungan bobot evaluasi sesuai jawaban asal narasumber faktor internal (karyawan) serta faktor eksternal (konsumen).

Berikut merupakan kerangka perhitungan bobot IFAS(tabel ada pada lampiran)

rating merupakan nilai faktor strategis dengan skala 1 (buruk) hingga four (first-rate). Pemberian score digunakan untuk memperoleh variabel yang strategis perusahaan yang dapat memberikan dampak positif maupun negatif, nilai rating diperoleh dari hasil kuesioner yang telah di isi oleh pihak yang memiliki kewenangan dalam perusahaan. Pemberian nilai rating pada variabel faktor eksternal dan internal yaitu

a) Pemberian bobot pada IFAS

Penentuan pemberian bobot dimulai dari 1 sampai dengan 5 (1 tidak penting), hingga 5 (Sangat Penting sekali). Bobot kekuatan ditambah dengan bobot kelemahan harus berjumlah 1

b) Pemberian rating pada komponen IFAS

Penentuan rating pada komponen IFAS adalah antisipasi kita terhadap perubahan yang akan terjadi tahun depan atau beberapa tahun kebelakang. Nilainya dimulai dari 1 sampai dengan 4. Nilai 1 diberikan jika indikator kekuatan saat ini diasumsikan semakin menurun pada tahun ke depan. Sedangkan nilai 4 diberikan apabila kita memiliki prediksi bahwa indikator itu



akan bertambah kuat dengan perubahan yang akan terjadi. Jika indikator kekuatan saat ini sama dengan yang akan terjadi tahun depan diberikan nilai 2. Pemberian rating untuk indikator kelemahan pada dasarnya berbanding terbalik dengan pemberian rating yang diberikan pada variabel kekuatan, sehingga dapat diberikan nilai -1 sampai -4. Apabila peneliti merasa bahwa kelemahan yang dimiliki perusahaan akan bertambah lemah akibat perubahan yang akan terjadi tahun depan maka rating yang diberikan adalah -4. Apabila kita memiliki prediksi bahwa indikator saat ini akan semakin berkurang tahun depan maka diberi -1. Nilai -2 diberikan apabila tidak akan ada perubahan yang terjadi dengan tahun depan.

Berikut perhitungan bobot, rating dan skor penilaian. Total nilai skor pada faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa nilai total skor mendekati 1 memiliki kelemahan dan ancaman yang lebih besar. Sedangkan nilai total skor yang mendekati 4 menyatakan kekuatan dan peluangnya lebih besar.

Penentuan diagram *Catecius* SWOT (Posisi kuadran Perusahaan)

Berikut merupakan diagram analisis grand strategi yang ditandai dengan 4 kuadran hasil perhitungan eksternal faktor strategi dan internal faktor strategi :



Diagram analisis SWOT dibagi menjadi empat buah kuadran dan tiap kuadran dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Pada kuadran pertama ialah hubungan peluang dengan kekuatan yang punya oleh perusahaan serta posisi yang menguntungkan bagi perusahaan. Strategi ini

sangat menguntungkan jika perusahaan mendorong untuk menggunakan mendukung kebijakan pertumbuhan yang proaktif (*growth oriented strategy*)

- 2) Pada kuadran kedua ialah hubungan kekuatan dari perusahaan dengan ancaman yang berasal dari luar perusahaan. dalam kuadran ini perusahaan akan dihadapkan dengan ancaman yang berasal dari luar perusahaan namun keadaan internal perusahaan masih memiliki kekuatan dari internal perusahaan dalam kondisi seperti ini perusahaan dapat melakukan diversifikasi dengan memanfaatkan peluang dengan jangka yang Panjang.
- 3) Pada kuadran tiga ialah hubungan peluang dengan kelemahan yang dipunya oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan mempunyai peluang yang besar dalam pasar namun terdapat hambatan yang timbul dari dalam internal perusahaan, dengan hal ini perusahaan dapat disarankan menggunakan strategi meminimasi masalah internal dengan tujuan dapat merebut peluang pasar yang besar.
- 4) Pada kuadran empat ialah hubungan kelemahan dengan ancaman yang berasal dari luar perusahaan. Dalam kuadran ini perusahaan dalam posisi yang tidak baik dimana perusahaan akan dihadapkan pada ancaman dan kelemahan dari internal perusahaan.

<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>EFAS</b>	menentukan 5-10 Faktor yang menjadi kekuatan internal	menentukan 5-10 Faktor yang menjadi kelemahan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
menentukan 5-10 Faktor yang menjadi peluang eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan Peluan	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan Peluang

<b>TREATHS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
menentukan 5-10 Faktor yang menjadi ancaman ekasternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari Ancaman

Gambar 2.3. Kombinasi Matrik SWOT

### 2.1.2 Matriks *Strenght Weakness Opportunity and Threat* (SWOT)

Matriks SWOT ialah alat yang dipergunakan buat menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. pada matriks SWOT peluang serta ancaman yang dimiliki oleh perusahaan bisa disusun lalu diubahsuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Perumusan faktor strategisnya dapat diancang sesuai akibat analisis perhitungan bobot dan rating sesudah dilakukan analisis SWOT. Penghitungan bobot dan rating akan digunakan menjadi rumusan alternatif taktik. Berikut adalah gambaran dari matrik SWOT dimana hasilnya diperoleh empat kemungkinan cara lain yang dapat dipergunakan oleh perusahaan buat merancang strategi bisnisnya.

di matrik SWOT dibentuk kombinasi antara faktor internal serta eksternal. Matrik tersebut memberikan korelasi antara kekuatan menggunakan peluang, kelemahan dengan peluang, kekuatan dengan ancaman serta kelemahan menggunakan ancaman. Kombinasi pendekatan antar ke 2 faktor ini akan membantu perusahaan dalam menemukan keunggulan bersaing serta melakukan evaluasi terhadap taktik yang dipergunakan waktu ini. akibat berasal matrik SWOT ini artinya taktik yang diusulkan berdasarkan konflik yang dimiliki oleh perusahaan.

terdapat 4 tipe strategi yang bisa dikembangkan memakai matriks SWOT menjadi matching tool pada perancangan strategi. Keempat tipe strategi tersebut yaitu :

a) Strategi *Strength – Opportunity* (SO)

Taktik SO merupakan strategi yang menggunakan kekutan internal perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari peluang yang diperoleh dari faktor internal perusahaan. untuk mendapatkan hasil maksimal dari faktor peluang eksternal.

b) Strategi *Weakness – Opportunity* (WO)

Strategi WO merupakan strategi untuk meminimasi kelemahan dengan cara memaksimalkan peluang perusahaan .

c) Strategi *Strength – Threat* (ST)

Taktik ST strategi yang menggunakan kekuatan untuk menutupi ancaman dari eksternal perusahaan .

d) Strategi *Weakness – Threat* (WT)

Strategi WT merupakan sebuah strategi yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan sebagai cara untuk melewati ancaman dari eksternal perusahaan..

Keempat tipe strategi tadi dapat dibuat dalam matriknya masing-masing buat mempermudah perancangan strategi bagi perusahaan. Berikut tabel matriks masing-masing tipe strategi.

### 2.2.2. Perencanaan Strategi Bisnis

Setiap pabrik mempunyai membutuhkan rencana strategi bisnis untuk mencapai tujuannya, dan para pemimpin bisnis perlu mulai memikirkan apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan baik dan apa yang perlu dilindungi [10]. Tanpa perencanaan taktik bisnis penting ini, perusahaan tidak dapat memenuhi kepuasan, kebutuhan, dan aspirasi konsumen dan pemegang saham mereka. Dalam perencanaan, pengembangan, dan penerapan seni perencanaan bisnis, perusahaan membutuhkan banyak kabar baik dari sumber eksternal dan internal yang berubah dari waktu ke waktu. Mengetahui informasi tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah yang tepat untuk menangkap peluang dan menghindari ancaman. Bisnis juga perlu menyadari persaingan, regulasi, inflasi siklus, keinginan dan harapan konsumen Berbagai tipe strategi adalah:

1. Strategi pertumbuhan.

Penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk kadangkala dirujuk sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha intensif untuk memperbaiki posisi bersaing perusahaan dengan produk yang sudah ada. Adapun yang termasuk strategi intensif adalah:

a. Penetrasi pasar.

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada, di pasar yang sudah ada, lewat usaha pemasaran yang lebih gencar.

b. Pengembangan pasar.

Pengembangan pasar termasuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografi yang baru.

c. Pengembangan produk.

Pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada.

2. Strategi stabilitas

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horisontal kadangkadang secara kolektif dirujuk sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal membuat perusahaan dapat mengendalikan distributor, pemasok dan pesaing. Adapun yang termasuk strategi integrasi adalah:

a. Integrasi ke depan.

Integrasi ke depan termasuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali pada distributor atau pengecer.

b. Integrasi ke belakang.

Integrasi ke belakang adalah strategi yang mencari kepemilikan atau kendali lebih besar pada perusahaan pemasok. Strategi ini lebih tepat kalau perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan.

c. Integrasi horisontal.

Integrasi horisontal merujuk pada strategi mencari kepemilikan dari kendali lebih besar atas perusahaan pesaing. Salah satu kecenderungan paling signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah bertambahnya penggunaan integrasi horisontal sebagai strategi pertumbuhan.

3 Strategi diversifikasi. Terdapat tiga tipe strategi diversifikasi: konsentrik, horisontal dan konglomerat.

a. Diversifikasi konsentrik.

Diversifikasi konsentrik adalah menambah produk atau jasa baru tetapi berkaitan secara luas.

b. Diversifikasi horisontal.

Diversifikasi horisontal adalah menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada.

c. Diversifikasi konglomerat.

Diversifikasi konglomerat adalah menambah produk atau jasa baru. Beberapa perusahaan melakukan diversifikasi konglomerat sebagian didasarkan pada harapan dari memecah-mecah perusahaan yang dibeli dan menjual divisi sebagian demi sebagian.

4 Strategi defensive

Disamping strategi integrasi, intensif dan diversifikasi, perusahaan juga dapat juga melakukan usaha patungan, penghematan, divestasi atau likuidasi.

a. Usaha patungan.

Usaha patungan adalah strategi populer yang terjadi ketika dua perusahaan atau lebih membentuk kemitraan atau konsorsium sementara dengan tujuan kapitalisasi atau beberapa peluang.

b. Penciutan.

Penciutan usaha terjadi ketika suatu perusahaan mengubah kelompok lewat penghematan biaya dan aset untuk mendorong penjualan dan laba yang menurun. Kadang-kadang disebut strategi berbalik atau reperusahaanona!, penciutan didesain untuk memperkuat kompetensi khas mendasar dari perusahaan.

c. Divestasi.

Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari suatu perusahaan. Divestasi sering dipakai untuk meningkatkan modal untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.

- d. Kombinasi. Banyak organisasi yang menggunakan kombinasi dan dua atau lebih strategi secara simultan, tetapi suatu strategi kombinasi mungkin membawa risiko yang besar bila dilaksanakan terlalu jauh.

### 2.3. Analisis persaingan

Persaingan antar kondominium dapat terjadi di seluruh struktur pasar produk. Perusahaan biasanya tidak bersaing secara eksklusif dengan setiap perusahaan di industri mereka. Oleh karena itu, Anda harus mengidentifikasi perusahaan mana yang menjadi pesaing utama Anda. Mengevaluasi strategi, kekuatan, kelemahan, dan rencana pesaing juga merupakan aspek penting dari analisis situasi. Penilaian ini penting untuk mengidentifikasi pesaing yang ada dan potensial. Hanya sedikit perusahaan yang menjadi pesaing utama dalam industri tersebut [11]. Analisis kompetitif meliputi definisi bidang kompetitif, analisis kelas strategi, deskripsi dan evaluasi pesaing utama. Analisis Anda harus menjelaskan kekuatan dan kelemahan pesaing Anda.

### 2.4. Diagram cartecius

Diagram cartecius swot menggambarkan tahap pencocokan dalam proses pengembangan strategi. Matriks ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi: daya saing dan pertumbuhan pasar. Strategi bisnis yang tepat untuk sebuah perusahaan berada di setiap kuadran matriks, dalam urutan daya tarik. Matriks Strategi Besar memiliki empat kuadran yang mewakili keadaan bisnis.



Gambar 2.4. diagram cartecius SWOT

- a. Kuadran I  
Merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- b. Kuadran II  
Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk jasa)
- c. Kuadran III  
Perusahaan memiliki peluang pasar yang sangat besar, dilain pihak memiliki berbagai kendala/ kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- d. Kuadran IV  
Merupakan situasi yang tidak menguntungkan. Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang digunakan adalah strategi defensive [12].

#### **2.4.1. Strategi agresif**

Strategi agresif biasanya digunakan ketika perusahaan memiliki kekuatan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada [2], pada *growth oriented strategy* merekomendasikan tiga buah strategi yang dapat digunakan yaitu:

- a) Strategi Penetrasi Pasar (*market penetration*)  
Strategi ini berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas.
- b) Strategi Pengembangan Pasar (*market development*)



Strategi ini melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru.

c) Strategi Pengembangan Produk (product development)

Strategi ini merupakan strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa saat ini. Pengembangan produk biasanya melibatkan biaya litbang yang besar.