

# **SKRIPSI**

## **PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PENGOLAHAN KAYU PADA CV NIRHA KEL. ANTANG, KEC. MANGGALA, KOTA MAKASSAR**

**Disusun dan diajukan oleh :**

**Cahyani Ekka Purnama**

**M011181384**



**PROGRAM STUDI KEHUTANAN  
FAKULTAS KEHUTANAN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PENGOLAHAN  
KAYU PADA CV NIRHA KEL. ANTANG, KEC. MANGGALA, KOTA  
MAKASSAR

CAHYANI EKKA PURNAMA

M011 18 1384

Skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar sarjana Kehutanan  
pada  
Program Studi Kehutanan  
Fakultas Kehutanan  
Universitas Hasanuddin.

Menyetujui,

Komisi Pembimbing

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



**Prof. Dr. Ir. H. Muh. Dassir, M. Si**  
NIP.19671005199103 1 006

**Andi Vika Faradiba Muin, S.Hut., M.Hut**  
NIP.19921229202101 6 001

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Kehutanan  
Fakultas Kehutanan  
Universitas Hasanuddin.**

  

**Dr. Ir. Sitti Nuraeni, M.P**  
NIP. 19680410199512 2 001

Tanggal Lulus : 4 Desember 2023

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Cahyani Ekka Purnama  
Nim : M011 18 1384  
Program Studi : Kehutanan  
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bawah karya tulis saya berjudul

“Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Pengolaha Kayu pada CV Nirha Kel.  
Antang, Kec. Manggala, Kota Makassar”

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilalihan tulisan orang lain bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 4 Desember 2023

Yang Menyatakan



Cahyani Ekka Purnama

## ABSTRAK

**Cahyani Ekka Purnama (M011181384) Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Pengolahan Kayu pada CV Nirha Kel. Antang, Kec. Manggala, Kota Makassar dibawah bimbingan Muhammad Dassir dan Andi Vika Faradiba Muin.**

**Abstrak :** Industri pengolahan kayu semakin meningkat dari tahun ke tahun bersamaan dengan pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Namun tantangan bagi industri per kayu dari waktu ke waktu juga semakin berat. Dalam mencukupi aspek penunjang keberhasilan industri pengolahan kayu terdapat beberapa kendala. CV Nirha merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan kayu di Kota Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi internal dan eksternal serta membuat rencana pengembangan usaha. Penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara ke beberapa orang informan dari pihak perusahaan. Untuk dapat mengetahui mengenai strategi yang dibutuhkan dalam pengembangan usaha CV Nirha dilakukan Analisis SWOT. Kemudian dari hasil observasi, wawancara, dan analisa yang dilakukan dapat diperoleh hasil bahwa CV Nirha berada pada posisi perusahaan yang sedang bertumbuh (*growth*) sehingga mendukung strategi yang agresif. Dari hasil uraian, dapat disarankan bahwa strategi pengembangan usaha yang perlu diterapkan perusahaan adalah strategi intensif penetrasi dan pengembangan pasar, diferensiasi produk, dan *cost leadership*.

**Kata Kunci:** Pengelolaan, Manajemen, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Analisis SWOT, Pengembangan Usaha.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillah* *rabbi 'aalamiin*, segala puji bagi Allah Tuhan semesta Alam karena atas izin dan kasih sayangNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Pengolahan Kayu pada CV Nirha Kel. Antang, Kec. Manggala, Kota Makassar” sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan di Fakultas Kehutanan Universitas Hasanuddin.

Penyelesaian skripsi ini tentu tidak lepas dari dukungan orang yang selalu menyayangi saya dalam situasi dan kondisi apapun. Terimakasih tak terhingga untuk Ibunda tercinta Hadra juga Ayah M. Nur Amin dan saudara-saudari saya, serta seluruh keluarga yang telah mendoakan dengan tulus untuk pendidikan dan kehidupan saya. Semoga Allah mengizinkan saya untuk membalas segala kebaikan yang telah bagi kepada saya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini mungkin masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap dapat belajar lebih banyak lagi dalam mengimplementasikan ilmu yang didapatkan. Skripsi ini tentunya tidak lepas dari bimbingan, masukan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada selembar kertas ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Muhammad Dassir, M.Si dan Ibu Andi Vika Faradiba Muin, S. Hut., M. Hut sebagai dosen pembimbing yang dengan tulus, ikhlas dan sabar dalam memberikan pikiran serta waktunya untuk membimbing saya dalam penyusunan skripsi ini sehingga terselesaikan dengan lebih baik.
2. Bapak Dr. A. Mujetahid M, S. Hut., M.P dan Bapak Dr. Suhasman, S.Hut., M.Si dosen penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberi saran masukan dan saran perbaikan skripsi ini.

3. Ketua Program Studi Kehutanan Ibu Sitti Nuraeni, M.P. dan Sekretaris Jurusan Ibu, dan seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf Administrasi Fakultas Kehutanan Universitas Hasanuddin atas ilmu yang diberikan serta bimbingan dalam mengurus administrasi selama berada di Kampus Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Husain Lewa, beserta seluruh Karyawan CV Nirha yang telah bersedia direpotkan waktu dan pekerjaannya dalam penelitian skripsi ini.
5. Kawan-kawan SOLUM18, Tim Magang BKSDA Sulteng, teman-teman Laboratorium Keteknikan dan Pengembangan Wilayah Pemanenan Hutan, terima kasih banyak atas bantuan, motivasi, semangat yang diberikan selama ini.
6. Teman – teman seperjuangan Muhammad Multazam Alkahfi, Sitti Marwah, Nurul Haerani, Rahma dan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang menjadi bagian perjalanan hidup, terima kasih telah membuat saya percaya diri dan untuk seluruh bantuan, motivasi, dukungan dan kebersamaan yang diberikan.
7. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu menyelesaikan skripsi ini.

Penulis skripsi ini tentunya dengan penuh kerendahan hati terbuka menerima segala saran dan kritik yang membangun sekiranya apabila terdapat kekeliruan. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat, serta menjadi bahan informasi pengetahuan bagi pembaca. Semoga apa yang kita kerjakan dapat bernilai ibadah di sisi-Nya. *Aamiin*.

*Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Makassar, Desember 2023

Cahyani Ekka Purnama

## DAFTAR ISI

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN KEASLIAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	3
1.2.1 Tujuan .....	3
1.2.2 Kegunaan .....	3
II. TINJAUAN PUSTAKA .....	4
2.1 Manajemen Strategi .....	4
2.1.1 Teori Manajemen .....	4
2.1.2 Teori Strategi .....	6
2.2 Strategi Pemasaran .....	9
2.2.1 Segmentasi Pasar .....	10
2.2.2 Penargetan Pasar .....	11
2.2.3 Proposisi Nilai .....	13
2.2.4 Bauran Pemasaran .....	15
2.2.5 Penetapan Harga .....	15
2.2.6 Promosi .....	16
2.3 Formulasi Strategi .....	16

2.4	Analisis SWOT.....	19
III.	METODE PENELITIAN.....	28
3.1	Waktu dan Tempat.....	28
3.2	Alat dan Bahan .....	28
3.3	Populasi dan Sampel.....	28
3.4	Teknik Pengumpulan Data dan Jenis Data.....	28
3.4.1	Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.4.2	Jenis Data .....	29
3.5	Analisis Data .....	29
3.5.1	Rumus Konversi Volume (V) .....	31
3.5.2	Jumlah Sortimen per Kubik (N) .....	31
3.5.3	Total Harga setelah Konversi (H).....	31
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	32
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	32
4.2	Kondisi Internal .....	33
4.2.1	Produksi dan Operasional .....	33
4.2.2	Sumber Daya Manusia.....	36
4.2.3	Pemasaran .....	38
4.2.4	Keuangan / Biaya.....	41
4.3	Kondisi Eksternal .....	42
4.3.1	Persaingan Antar Perusahaan sesama Industri.....	42
4.3.2	Potensi Masuknya Pesaing Baru .....	46
4.3.3	Potensi Pengembangan Produk pengganti .....	47
4.3.4	Daya Tawar Pemasok .....	49
4.3.5	Daya Tawar Konsumen.....	51

4.4	Analisis SWOT.....	52
4.4.1	Kekuatan ( <i>strength</i> ) .....	52
4.4.2	Kelemahan ( <i>weakness</i> ).....	53
4.4.3	Peluang ( <i>opportunity</i> ) .....	55
4.4.4	Ancaman ( <i>threats</i> ) .....	56
4.5	<i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS) .....	56
4.6	<i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS) .....	58
4.7	<i>Strategic Factors Analysis Summary</i> (SFAS) .....	60
4.8	Matriks SWOT .....	61
4.9	Formulasi Strategi Pengembangan Usaha.....	66
4.9.1	Intensif Penetrasi Pasar dan Pengembangan Pasar .....	68
4.9.2	Diferensiasi Produk dan Segmentasi Pasar .....	69
4.9.3	<i>Cost Leadership</i> .....	70
V.	KESIMPULAN DAN SARAN .....	71
5.1	Kesimpulan.....	71
5.2	Saran .....	72
	DAFTAR PUSTAKA .....	73
	LAMPIRAN .....	77

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.	Jenis Alternatif Strategi.....	17
Tabel 2.	Quadran SWOT .....	24
Tabel 3.	Data kisaran produksi penjualan CV Nirha berdasarkan kelas kuat kayu pada Bulan Juni Tahun 2023 .....	35
Tabel 4.	Susunan organisasi CV Nirha .....	37
Tabel 5.	Harga pasar produk kayu CV Nirha dalam satuan meter kubik.....	38
Tabel 6.	Harga pasar produk kayu CV Nirha dalam satuan batang atau lembar ...	39
Tabel 7.	Harga konversi .....	40
Tabel 8.	Biaya Operasional CV Nirha Tetap dan Variable pada bulan Juni 2023 .	41
Tabel 9.	Perbandingan CV Nirha, UD Reski Sengkang, dan UD Manggala Raya Somel .....	44
Tabel 10	Perbandingan Papan/Balok dengan Bondek/Baja Ringan .....	47
Tabel 11	Data kisaran pasokan bahan baku bulan Juni Tahun 2023 CV Nirha.....	50
Tabel 12.	Tabel IFAS.....	57
Tabel 13.	Tabel EFAS.....	59
Tabel 14.	Skor Faktor SWOT.....	60
Tabel 15	Matriks SWOT pada CV Nirha .....	62
Tabel 16	Jenis Formulasi Strategi.....	66

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1.	Diagram Analisis SWOT .....	26
Gambar 2.	Peta Lokasi Penelitian CV Nirha, Kelurahan Antang Kecamatan Manggala. Kota Makassar.....	32
Gambar 3.	Persentase Produksi CV Nirha Bulan Juni Tahun 2023 berdasarkan Jenis Kayu .....	36
Gambar 4.	Peta Sebaran Perusahaan Pesaing Sesama Industri CV Nirha di Kelurahan Antang .....	43
Gambar 5.	Contoh produk-produk pengganti produk kayu .....	48
Gambar 6.	Peta Sebaran Sumber Perolehan Bahan Baku CV Nirha .....	49
Gambar 7.	Peta Sebaran Konsumen CV Nirha di Kota Makassar hingga Kabupaten Gowa.....	51
Gambar 8.	Diagram SWOT Arah Strategi CV Nirha.....	61
Gambar 9.	Lokasi Produksi CV Nirha .....	87
Gambar 10.	Wawancara dengan Direktur CV. Nirha .....	87
Gambar 11.	Pembukaan terpal untuk pembongkaran bahan baku .....	88
Gambar 12.	Proses penurunan bahan baku dari truk .....	88
Gambar 13.	Proses pemotongan kayu dengan mesin pemotong .....	89
Gambar 14.	Pengamatan dalam tahap produksi .....	89
Gambar 15.	Penggantian mata pisau mesin pemotong .....	90
Gambar 16.	Proses pencatatan jenis dan jumlah hasil produk .....	90
Gambar 17.	Proses memuat produk.....	91
Gambar 18.	Proses memastikan jumlah pesananan dengan menghitung dan menandai produk yang dimuat .....	91
Gambar 19.	Proses perakitan produk palet.....	92
Gambar 20.	Mobil pengangkut pada CV Nirha.....	92
Gambar 21.	Proses wawancara pekerja/karyawan.....	93
Gambar 22.	Proses wawancara pengelola bagian I .....	93
Gambar 23.	Wawancara pengelola bagian II.....	94

Gambar 24. Wawancara pengelola bagian III .....	94
Gambar 25. Observasi bagian I .....	95
Gambar 26. Observasi bagian II .....	95
Gambar 27. Pesaing sesama industri (UD Manggala Raya Somel) .....	96
Gambar 28. Pesaing sesama industri (UD Reski Sengkang) .....	96
Gambar 29. Pesaing Sesama Industri (UD Sumber Rezky Utama).....	97
Gambar 30. Contoh Nota Angkutan Bahan Baku ke CV Nirha .....	98
Gambar 31. Contoh Nota Jual Beli Kayu CV Nirha.....	99

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
<b>Lampiran 1.</b>	Daftar pertanyaan wawancara penelitian.....	78
<b>Lampiran 2.</b>	Biodata Responden Penelitian di CV Nirha.....	81
<b>Lampiran 3.</b>	Pruksi penjualan CV Nirha untuk jenis kayu kelas kuat II berdasarkan jenis produk pada Bulan Juni Tahun 2023 .....	82
<b>Lampiran 4.</b>	Produksi penjualan CV Nirha untuk jenis kayu kelas kuat III berdasarkan jenis produk pada Bulan Juni Tahun 2023.....	82
<b>Lampiran 5.</b>	Produksi penjualan CV Nirha untuk jenis kayu kelas kuat IV berdasarkan jenis produk pada Bulan Juni Tahun 2023.....	83
<b>Lampiran 6.</b>	Volume produksi penjualan CV Nirha berdasarkan jenis kayu pada Bulan Juni Tahun 2023.....	83
<b>Lampiran 7.</b>	Harga beli secara kubikasi konversi berdasarkan harga produk per sortimen untuk kayu kelas kuat II.....	84
<b>Lampiran 8.</b>	Harga beli secara kubikasi konversi berdasarkan harga produk per sortimen untuk kayu kelas kuat III .....	85
<b>Lampiran 9.</b>	Harga beli secara kubikasi konversi berdasarkan harga produk per sortimen untuk kayu kelas kuat IV .....	86
<b>Lampiran 10.</b>	Dokumentasi Penelitian .....	87
<b>Lampiran 11.</b>	Dokumen Nota pada CV Nirha .....	98

# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Hutan mampu memberikan manfaat sosial, ekonomi, dan lingkungan (FAO, 2020). Hutan menyediakan berbagai jasa ekosistem yang membantu pemenuhan kebutuhan dasar manusia (UNDESA, 2021). Selain itu, hutan merupakan sumber keanekaragaman hayati yang kaya akan plasma nutfah, membantu penyerapan emisi karbon, menghasilkan oksigen, melindungi tanah dari erosi, mengatur sistem tata air, menghasilkan hasil hutan baik kayu maupun non kayu, serta menjadi sumber penghidupan sebagian masyarakat (sosial ekonomi) (Mahdi, dkk., 2020). Siboro (2019) menyatakan bahwa keanekaragaman hayati dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan (dapat dijadikan devisa untuk industri).

Industri kehutanan memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia bukan hanya sebagai penyedia bahan baku utama bagi industri hilir khususnya kayu bulat namun juga meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui pertambahan nilai investasi, peningkatan kinerja ekspor, pendapatan negara melalui pajak dan non pajak, serta penciptaan peluang usaha dan penyerapan tenaga kerja (Mutaqin, dkk., 2022). Perkembangan industri kayu di Indonesia saat ini semakin meningkat dari tahun ke tahun bersamaan dengan pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi, industri dan ilmu pengetahuan. Permintaan akan produk hasil hutan kayu diyakini akan terus meningkat, baik itu di pasar dalam negeri maupun di pasar internasional (Mutaqin, dkk., 2022).

Namun tantangan bagi industri per kayu dari waktu ke waktu juga semakin berat. Dalam mencukupi aspek penunjang keberhasilan industri pengolahan kayu, terdapat beberapa kendala. Menurut data Statistik Direktorat Jenderal Pengelolaan Hutan Lestari (PHL) Tahun 2021, produksi kayu bulat di Indonesia sebesar 53,46 juta meter kubik (m<sup>3</sup>) pada 2021. Jumlah itu naik 5,59% dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar 51,5 juta m<sup>3</sup>. Sedangkan produksi kayu bulat yang berasal dari Hutan Tanaman Industri (HTI) hanya sekitar 88,7% dan produksi yang

bersumber dari izin pemanfaatan hasil hutan kayu hutan alam (IUPHHK-HA/HPH) adalah sebesar 11,2%. Hal ini menunjukkan bahwa permintaan produksi kayu bulat di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun namun sebaliknya produksi hasil hutan kayu akan terus menurun karena defisit persediaan bahan baku. Banyak perusahaan perkayuan gulung tikar karena persediaan bahan baku yang tidak terpenuhi, beberapa industri bahkan mengimpor kayu mentah untuk mendapatkan bahan baku dari negara lain. Jika kondisi ini terus berlanjut maka pasokan kayu bulat untuk industri perkayuan di masa depan dapat terancam, kerusakan lingkungan seperti deforestasi dan degradasi hutan semakin parah, dan kepercayaan pasar internasional terhadap produk kayu dari Indonesia menjadi menurun. Ini tentunya menjadi peluang langsung sekaligus tantangan bagi pelaku industri perkayuan untuk menerapkan strategi yang efektif dan efisien dalam mencapai keberhasilan pengelolaan usaha. Tidak cukup sampai di tahap pengelolaan, dengan persaingan yang ketat baik di dalam maupun di luar negeri serta karena kondisi ekonomi yang kurang dapat diprediksi, menuntut perusahaan untuk dapat mengembangkan perusahaan dengan baik. Pengelolaan yang dimaksud adalah proses manajemen yang baik sehingga dapat meminimalisir risiko atau kondisi yang tidak diinginkan dalam perusahaan.

Di era globalisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting bagi perkembangan organisasi. Sumber daya manusia bukan dianggap sebagai biaya lagi, tetapi sebagai aset yang penting dalam perusahaan. Untuk mengimbangi persaingan yang semakin ketat, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Setiap perusahaan dituntut harus memiliki suatu keunggulan kompetitif untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan dengan pesaing bisnis yang lain ataupun dalam menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal yang mungkin dapat berpotensi mempengaruhi perusahaan (Kusumah, 2020). Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dimaksud disini adalah proses mempekerjakan, melatih, mengevaluasi, dan memberi penghargaan kepada karyawan, serta memperhatikan masalah manajemen tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan mereka (Arraniri dkk, 2021).

Dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan di bidang perkayuan maka harusnya didukung oleh tercapainya fungsi manajemen. Melihat latar belakang yang ada, penelitian ini ingin membahas tentang pengelolaan dan pengembangan usaha pengolahan kayu pada CV Nirha. Perusahaan ini adalah anak perusahaan PT Nirha Jaya Teknik yang aktif terlibat dalam aktifitas industri pengolahan kayu di Sulawesi Selatan, yaitu industri penggergajian kayu.

## **1.2 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.2.1 Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan formulasi strategi pengembangan usaha pengolahan kayu CV Nirha dengan analisis SWOT.

### **1.2.2 Kegunaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan solusi bagi perusahaan dengan menetapkan strategi yang tepat melalui analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan, serta memberikan manfaat sebagai bahan wawasan dan masukan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian strategi manajemen perusahaan kayu.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Strategi

#### 2.1.1 Teori Manajemen

Manajemen adalah ungkapan luas yang mencakup berbagai aspek organisasi, tetapi memiliki berbagai aplikasi, Penyatuan orang dan sumber daya lainnya untuk tujuan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya di bawah struktur bisnis dan otoritas terpusat disebut sebagai organisasi. Setiap organisasi mungkin mencari laba atau nirlaba, publik atau swasta, sekuler atau religius; meskipun demikian, semua organisasi harus memiliki empat kesamaan untuk berfungsi; manajemen sumber daya manusia (SD), perencanaan strategis, teori organisasi, dan ekologi organisasi (tentang wilayah perkotaan dan jaringan sosial) (Arraniri, 2021).

Manajemen adalah seni mengelola proses penggunaan orang dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu (Huzain, 2021). Dari para pakar dan banyak ahli ilmu ekonomi dan manajemen menyatakan bahwa proses manajemen terdiri dari empat fungsi, tetapi seiring waktu dan telah memasuki era 4.0 industri maju. Dimana harus adanya pengembangan dalam setiap proses maka ditambahkan satu fungsi dalam proses manajemen yaitu Developing sehingga menjadi lima proses manajemen (Firmansyah dan Budi, 2018), diantaranya adalah:

1. *Planning* (fungsi perencanaan), fungsi perencanaan diperlukan untuk memberikan kepastian akan aktivitas dan tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan tersebut maka memungkinkan capaian, diantaranya yaitu:
  - a. Pada organisasi dapat memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya agar mencapai tujuan.
  - b. Pada para anggota organisasi dapat menjalankan aktivitas-aktivitas yang konsisten sesuai *role planningnya*.
  - c. Progress selalu dimonitoring serta diukur supaya evaluasi dapat dilakukan dengan baik.

2. *Organizing* (fungsi pengorganisasian), fungsi pengorganisasian ini dapat membuat suatu struktur yang formal sesuai dengan posisi yang telah ditetapkan. Mengelompokkan dan menentukan. Di dalamnya terdiri dari:
  - a. Menetapkan sumber daya serta aktivitas yang sesuai dalam mencapai tujuan.
  - b. Merancang dan *developing* yang akan membawa dalam mencapai tujuan.
  - c. Penetapan tugas dan tanggung jawab.
  - d. Pendelegasian wewenang kepada para anggota tertentu dalam melaksanakan tanggungjawab yang diberikan.
3. *Actuating* (fungsi pengarahan), jika perencanaan selesai disusun, pengorganisasian sumber daya juga sudah selesai, maka fungsi berikutnya adalah menggerakkan ataupun mengarahkan anggota untuk bergerak untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengarahan sebenarnya yaitu bagaimana membuat anggota perusahaan atau organisasi dapat melakukan sesuatu sesuai dengan yang ingin dicapai, oleh karena itu fungsi ini memerlukan keterlibatan kualitas, motivasi, gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi.
4. *Controlling* atau fungsi pengawasan dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan juga nanti *developing* tidak akan berjalan efektif tanpa adanya pengawasan. Fungsi pengawasan ini merupakan bagaimana menerapkan suatu cara yang mampu menjamin bahwa rencana yang dilaksanakan sudah berjalan sesuai target awal. Fungsi pengawasan terdapat dalam dua sisi, yaitu:
  - a. Pengawasan positif merupakan cara untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai secara efektif dan efisien.
  - b. Pengawasan negatif, merupakan cara menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak akan terjadi Kembali.

Terdapat empat unsur (4 unsur) dalam fungsi pengawasan di antaranya adalah:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran pelaksanaan
- c. Membandingkan pengukuran nyata dengan standar yang telah ditetapkan.
- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan dalam pelaksanaan yang tidak sesuai standar

5. *Developing* (fungsi pengembangan), yaitu suatu departemen riset yang fungsinya terdapat dalam unit pengembangan baik pengembangan sumber daya manusia maupun produk. Pada fungsi *developing* terdapat beberapa unsur yaitu:
- a. Pengembangan DM (sumber daya manusia)
  - b. Pengembangan SDA (sumber daya alam)
  - c. Pengembangan SDK (sumber daya kapital)
  - d. Pengembangan IT (teknologi dan informasi)

Tahapan-tahapan fungsi tersebut dari fungsi *planning*, *organization*, *actuating*, *controlling* dan *developing* harus berfungsi dengan baik dan dilaksanakan oleh pimpinan dalam hal ini manajer kapan dan di mana saja dengan melibatkan individu, kelompok meskipun terdapat banyak tekanan di dalam dan di luar organisasi (Hasan, 2022).

### **2.1.2 Teori Strategi**

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos” (stratos = militer dan ag = memimpin), yang berarti “generalship” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Secara umum, strategi sebagai cara mencapai tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Dalam mencapai sebuah tujuan dibutuhkan strategi yang tepat dalam mencapainya. Semua organisasi memiliki strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Hal ini menjadi pertimbangan bagi semua organisasi untuk memiliki strategi yang tepat (Arifuddin, dkk, 2020).

Strategi itu sendiri memiliki arti bahwa semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan termasuk di dalamnya pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan (Ilhamuddin, dkk, 2018). Jika perusahaan menjalankan beberapa strategi risiko sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat berisiko. Maka, perusahaan harus mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan. Adapun macam strategi yang dapat dipilih (Arifuddin, dkk, 2020) :

## 1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai integrasi vertikal (*vertical integration*). Integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok (*supplier*), dan pesaing.

### a. Strategi integrasi ke depan

Berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.

### b. Strategi integrasi ke belakang

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

### c. Strategi integrasi horizontal

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

## 2. Strategi Intensif

Terbagi menjadi analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru di pasar yang ada ataupun pasar yang baru. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini.

### a. Strategi penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.

b. Strategi pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

c. Strategi pengembangan produk

Strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Strategi diversifikasi

Ada dua tipe umum strategi diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Dikatakan terkait apabila rantai 5 nilai bisnis memiliki kesesuaian strategik lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis yang bernilai secara kompetitif yang terbagi menjadi dua yaitu horizontal ditujukan kepada *customer* yang sudah ada dan *conglomerate* ditujukan bagi *customer* baru.

4. Strategi Defensif

Perusahaan dapat melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi. Penciutan terjadi apabila perusahaan melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu perusahaan. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak lebih menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas perusahaan yang lain. Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

Fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen Strategis dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan: sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal

sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (*policy*, strategis dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti (Ritonga, 2020):

- a. Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya).
- b. Ancaman produk pengganti (biaya/harga).
- c. Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan).
- d. Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan).

## **2.2 Strategi Pemasaran**

Pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain (Astuti dan Agni, 2020). Konsep-konsep inti pemasaran meliputi: kebutuhan, keinginan, permintaan, produksi, utilitas, nilai dan kepuasan; pertukaran, transaksi dan hubungan pasar, pemasaran dan pasar (Yulianti, dkk, 2019). Semua kebutuhan berasal dari masyarakat konsumen, bila tidak pas konsumen akan mencari produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan tersebut (Astuti dan Agni, 2020). Dengan pemasaran perusahaan berusaha menghasilkan laba dari penjualan barang dan jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pembeli. Di sinilah peran manajer pemasaran dibutuhkan, di mana tugas dari manajer pemasaran adalah memilih dan melaksanakan kegiatan pemasaran yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi (Suprato dan M. Zaky, 2020).

Strategi pemasaran adalah upaya yang terencana dan terukur untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang produk perusahaan. Ini melibatkan serangkaian langkah-langkah bisnis yang dirancang untuk memperkenalkan produk kepada konsumen dan mendorong mereka untuk membelinya. Fungsi dan tujuan strategi pemasaran (Darsana, dkk, 2023) :

Fungsi Strategi Pemasaran di antaranya: 1. Sebagai panduan dalam memasarkan produk. 2. Sebagai indikator keberhasilan. 3. Sebagai alat pengendalian. 4. Memberikan arah bagi perusahaan atau bisnis. 5 Meningkatkan motivasi untuk merencanakan masa depan bisnis. 6. Sebagai standar untuk mengevaluasi kinerja anggota perusahaan.

Tujuan strategi pemasaran adalah; 1). untuk mengoptimalkan profitabilitas, 2). menentukan target pasar yang sesuai secara akurat merupakan langkah penting dalam merancang strategi pemasaran. 3). mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan seperti anggaran, tenaga kerja, dan waktu adalah kunci dalam mencapai tujuan bisnis.

Strategi pemasaran melibatkan penentuan target pasar pengembangan rencana tindakan, dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan pemasaran organisasi (Rachmawati, 2018). Tujuan dari strategi pemasaran saran adalah untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, mengembangkan proposisi nilai yang unik, dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Strategi pemasaran melibatkan beberapa elemen, termasuk segmen pasar, penargetan pasar, proposisi nilai, bauran pemasaran, penetapan harga, dan promosi (Darsana, dkk, 2023).

### **2.2.1 Segmentasi Pasar**

Identifikasi segmen pasar yang spesifik dan berpotensi menguntungkan bagi produk atau layanan perusahaan Segmentasi pasar melibatkan pemecahan pasar menjadi kelompok yang lebih kecil berdasarkan karakteristik demografi geografis, perilaku, atau psikografis. Secara teoritis, segmen pasar mengacu pada pembagian pasar yang lebih besar menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil dan terpisah berdasarkan karakteristik dan kebutuhan yang serupa. Setiap segmen pas memiliki ciri-ciri demografis, psikografis, perilaku, atau geografis yang khas. Berikut adalah penjelasan tentang segmen pasar secara teoritis. 1). Karakteristik Demografis. Segmen pasar dapat dibagi berdasarkan karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan, pekerjaan, dan lokasi geografis. Misalnya, segmen pasar dapat menjadi "konsumen muda usia 18- 25, tahun", "ibu rumah

tangga dengan anak-anak", atau "pelanggan dengan pendapatan tinggi." 2) Karakteristik Psikografis. Segmen pasar juga dapat dibagi berdasarkan karakteristik psikografis seperti nilai-nilai, gaya hidup, kepribadian, minat, dan sikap. Misalnya, segmen pasar dapat menjadi "penggemar olahraga yang aktif," "konsumen yang peduli lingkungan," atau "orang yang mencari petualangan dan kegembiraan." 3) Karakteristik Perilaku. Segmen pasar dapat dibagi berdasarkan perilaku pembelian dan penggunaan produk. Ini dapat mencakup faktor seperti kebiasaan belanja, frekuensi pembelian, preferensi merek, dan tingkat loyalitas. Misalnya, segmen pasar dapat menjadi "konsumen yang sering membeli produk secara online," "pelanggan setia merek tertentu," atau "konsumen yang cenderung membeli produk dalam jumlah besar." 4) Karakteristik Geografis. Segmen pasar dapat dibagi berdasarkan lokasi geografis, seperti negara, wilayah, atau kota tertentu. Ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi pemasaran dengan kebutuhan dan preferensi yang khas dalam setiap pasar lokal.

Tujuan dari segmen pasar adalah untuk memahami perbedaan dalam perilaku dan preferensi konsumen, serta mengidentifikasi kelompok yang paling menarik dan berpotensi menguntungkan untuk perusahaan (Fatihudin & Firmansyah, 2019). Dengan memahami segmen pasar dengan baik, perusahaan dapat mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif dengan menyesuaikan produk, promosi, dan saluran distribusi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan setiap segmen dengan lebih baik. Namun, penting untuk diingat bahwa segmen pasar hanyalah konsep teoritis dan pengelompokan yang digunakan untuk memahami kebutuhan konsumen. Dalam praktiknya, perusahaan juga perlu mempertimbangkan faktor lain seperti ukuran segmen, daya tarik komersial, tingkat persaingan, dan ketersediaan sumber daya dalam memilih segmen pasar yang paling strategis untuk ditargetkan.

### **2.2.2 Penargetan Pasar**

Memilih segmen pasar yang akan menjadi fokus utama kegiatan pemasaran perusahaan. Dalam strategi pemasaran, perusahaan menentukan segmen pasar yang ingin mereka jangkau dan menyesuaikan taktik pemasaran untuk memenuhi

kebutuhan dan keinginan segmen tersebut (Saleh & Said, 2019). Target pasar mengacu pada kelompok spesifik dari segmen pasar yang menjadi fokus utama perusahaan dalam upaya pemasaran mereka. Dalam memilih target pasar, perusahaan mengidentifikasi dan menetapkan segmen pasar yang paling menarik, berpotensi menguntungkan, dan sesuai dengan proposisi nilai produk atau layanan yang mereka tawarkan.

Berikut adalah penjelasan tentang target pasar:

- a. Segmentasi Pasar: Target pasar berhubungan erat dengan proses segmentasi pasar. Segmentasi pasar melibatkan pembagian pasar yang lebih besar menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan karakteristik dan kebutuhan yang serupa. Perusahaan melakukan analisis pasar dan penelitian konsumen untuk mengidentifikasi segmen pasar yang memiliki potensi pertumbuhan, daya tarik, dan kesesuaian dengan produk atau layanan mereka.
- b. Pemilihan Target: Setelah melakukan segmentasi pasar, perusahaan memilih satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi target mereka. Pemilihan target didasarkan pada pertimbangan seperti ukuran dan pertumbuhan pasar, daya beli konsumen, kebutuhan yang tidak terpenuhi, tingkat persaingan, dan kecocokan dengan keunggulan kompetitif perusahaan.
- c. Profil Pelanggan Ideal: Dalam memilih target pasar, perusahaan mengembangkan profil pelanggan ideal atau "*buyer persona*" yang mewakili karakteristik dan preferensi pelanggan yang paling relevan. Profil ini mencakup informasi seperti demografi, psikografis, perilaku pembelian, dan preferensi produk. Profil pelanggan ideal membantu perusahaan memahami lebih baik kebutuhan dan keinginan target pasar mereka, serta merancang strategi pemasaran yang lebih efektif.
- d. Penyesuaian Pemasaran: Dengan memilih target pasar yang tepat, perusahaan dapat menyesuaikan aktivitas pemasaran mereka untuk menghadapi kebutuhan dan preferensi khusus dari segmen yang ditargetkan. Ini mencakup penyesuaian produk atau layanan, pengembangan pesan pemasaran yang

relevan, pemilihan saluran distribusi yang sesuai, dan penetapan harga yang kompetitif.

- e. Pengembangan Hubungan Pelanggan: Fokus pada target pasar membantu perusahaan dalam membangun hubungan yang lebih dalam dan berkelanjutan dengan pelanggan mereka. Dengan memahami kebutuhan dan preferensi target pasar, perusahaan dapat menyediakan pengalaman pelanggan yang lebih personal, menyesuaikan komunikasi dan promosi, serta memberikan nilai tambah yang relevan. Ini membantu meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperluas basis pelanggan melalui rekomendasi positif dan dukungan berkelanjutan.

Pemilihan target pasar yang tepat sangat penting karena membantu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya mereka dan meningkatkan efektivitas upaya pemasaran. Dengan memfokuskan upaya pada target pasar yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan peluang kesuksesan, memperoleh keunggulan kompetitif, dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan yang paling bernilai.

### **2.2.3 Proposisi Nilai**

Menentukan proposisi nilai yang unik dan menggambarkan keunggulan produk atau layanan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Proposisi nilai melibatkan pengidentifikasian manfaat yang ditawarkan produk atau layanan perusahaan dan bagaimana hal tersebut membedakan perusahaan dari pesaing (Hery, 2019). Proposisi nilai (*value proposition*) dalam pemasaran adalah pernyataan atau penawaran yang menjelaskan manfaat atau nilai yang ditawarkan oleh suatu produk, layanan, atau merek kepada pelanggan. Proposisi nilai merangkum alasan mengapa pelanggan harus memilih produk atau layanan tertentu dan apa yang membedakan produk tersebut dari pesaing di pasar.

Proposisi nilai yang kuat memberikan pengertian yang jelas dan meyakinkan tentang nilai yang akan diperoleh oleh pelanggan jika mereka memilih produk atau layanan tersebut. Berikut adalah beberapa elemen yang dapat dijelaskan dalam sebuah proposisi nilai:

- a. Keuntungan Utama: Proposisi nilai harus mengkomunikasikan keuntungan utama yang akan diterima pelanggan. Ini bisa berupa solusi untuk masalah atau kebutuhan pelanggan, kelebihan yang dimiliki produk atau layanan, atau manfaat yang dihasilkan dari penggunaannya. Keuntungan ini harus relevan dan berharga bagi pelanggan sehingga mereka merasa tertarik.
- b. Keunikan dan Diferensiasi: Proposisi nilai juga harus menjelaskan apa yang membedakan produk atau layanan tersebut dari pesaing di pasar. Hal ini bisa berupa fitur unik, keunggulan teknologi, kualitas yang superior, harga yang lebih baik, pengalaman pelanggan yang luar biasa, atau faktor lain yang membuat produk atau layanan tersebut lebih menarik dibandingkan yang lain.
- c. Segmen Pasar yang Ditargetkan: Proposisi nilai harus menggambarkan segmen pasar yang ditargetkan oleh produk atau layanan tersebut. Ini membantu pelanggan potensial mengidentifikasi apakah produk atau layanan tersebut relevan dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Menggambarkan segmen pasar dengan jelas juga membantu dalam menyusun strategi pemasaran yang lebih efektif.
- d. Bukti atau Alasan Pendukung: Proposisi nilai yang kuat juga didukung oleh bukti atau alasan yang dapat meyakinkan pelanggan. Ini bisa berupa testimoni pelanggan, penelitian atau sertifikasi yang mendukung, keunggulan kualitas atau kehandalan produk, atau data yang menunjukkan hasil atau keberhasilan sebelumnya. Bukti atau alasan pendukung ini membantu membangun kepercayaan pelanggan terhadap proposisi nilai yang ditawarkan.

Proposisi nilai yang efektif membantu perusahaan dalam menarik perhatian pelanggan, membangun preferensi merek, dan mencapai keunggulan kompetitif. Dengan menyampaikan dengan jelas dan meyakinkan mengenai manfaat dan keunikan produk atau layanan mereka, perusahaan dapat mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan mereka.

#### **2.2.4 Bauran Pemasaran**

Mengembangkan rencana taktik pemasaran yang melibatkan berbagai elemen bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran terdiri dari empat elemen, yaitu produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), dan distribusi (*place*). Strategi pemasaran mengatur cara perusahaan menggunakan dan mengintegrasikan elemen-elemen ini untuk mencapai tujuan pemasaran.

#### **2.2.5 Penetapan Harga**

Menentukan harga yang tepat untuk produk atau layanan yang ditawarkan. Penetapan harga melibatkan analisis biaya, penelitian pasar, dan pertimbangan nilai pelanggan untuk menentukan harga yang kompetitif dan menguntungkan (Fatihudin & Firmansyah, 2019). Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang hal ini adalah, pertama-tama, perusahaan perlu melakukan analisis biaya untuk memahami biaya produksi operasional, dan pemasaran yang terkait dengan produk atau layanan. Ini termasuk biaya bahan baku, tenaga kerja, *overhead*, distribusi, dan pemasaran. Memahami biaya ini penting untuk menetapkan harga yang mencakup semua biaya yang dikeluarkan dan mencapai margin keuntungan yang diinginkan. Selanjutnya perusahaan juga perlu melakukan penelitian pasar untuk memahami dinamika pasar, perilaku konsumen, dan harga pesaing. Ini melibatkan mengumpulkan informasi tentang harga produk sejenis di pasar, persepsi pelanggan terhadap harga, dan sensitivitas harga. Penelitian pasar membantu perusahaan dalam memahami konteks harga yang ada dan menentukan di mana posisi harga mereka dalam kaitannya dengan pesaing.

Di samping itu salah satu faktor penting dalam penetapan harga adalah nilai yang diberikan kepada pelanggan. Perusahaan perlu memahami bagaimana pelanggan mengevaluasi nilai produk atau layanan tersebut. Ini melibatkan mempertimbangkan manfaat yang diberikan produk atau layanan, keunikan dan diferensiasi, kualitas, dukungan pelanggan, dan pengalaman pengguna. Penetapan harga harus mempertimbangkan apakah pelanggan akan merasa bahwa nilai yang diberikan sebanding dengan harga yang dibayarkan. Berdasarkan analisis biaya, penelitian pasar, dan pertimbangan nilai pelanggan, perusahaan dapat

mengembangkan strategi harga yang sesuai. Ini termasuk memutuskan apakah akan menerapkan harga premium, harga yang setara dengan pesaing, atau harga diskon untuk menghasilkan daya tarik khusus. Strategi harga juga melibatkan keputusan tentang kebijakan penetapan harga jangka panjang seperti penetapan harga berdasarkan nilai atau penetapan harga yang dinamis. Kemudian perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor kehandalan dan fleksibilitas dalam penetapan harga. Harga harus konsisten dan dapat diandalkan untuk menciptakan kepercayaan pelanggan. Namun, perusahaan juga perlu fleksibel dalam menyesuaikan harga sesuai dengan kondisi pasar yang berubah atau kebijakan penyesuaian harga. Penetapan harga yang tepat adalah proses yang kompleks dan harus mencakup berbagai pertimbangan yang mencakup biaya, nilai pelanggan, dan kondisi pasar (Indrasari, 2019). Tujuan akhirnya adalah menetapkan harga yang dapat menghasilkan keuntungan yang memadai sambil tetap kompetitif dan memberikan nilai yang diharapkan kepada pelanggan.

#### **2.2.6 Promosi**

Menentukan aktivitas promosi yang tepat untuk mencapai target pasar. Promosi meliputi kegiatan periklanan, hubungan masyarakat, penjualan langsung, pemasaran digital, dan lainnya (Kotler, dkk, 2017). Tujuan promosi adalah meningkatkan kesadaran, menciptakan minat, dan mendorong tindakan pembelian dari pelanggan potensial. Strategi pemasaran perlu disesuaikan dengan lingkungan bisnis, pesaing, dan kebutuhan pelanggan. Pada dasarnya, strategi pemasaran bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan guna mencapai tujuan pemasaran jangka panjang perusahaan.

### **2.3 Formulasi Strategi**

Formulasi strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir yang ingin dicapainya serta cara yang akan di gunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis, karena

berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu (Ahmad, 2020):

1. Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi.
2. Mengenali lingkungan di mana organisasi berada
3. Melakukan analisis yang bermanfaat *positioning* organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

Enam belas jenis alternatif strategi terangkum dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1. Jenis Alternatif Strategi

Strategi	Definisi
<b>Strategi Integrasi</b>	
Integrasi ke depan	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau retail
Integrasi ke belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan
Integrasi horisontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas kompetitor perusahaan
<b>Strategi Intensif</b>	
Penetrasi Pasar	Mencari cara untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada dalam pasar saat ini dengan usaha marketing yang besar
Pengembangan Pasar	Mengenalkan produk atau jasa yang ada ke area geografis yang baru
Pengembangan Produk	Mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada

<b>Strategi Diversifikasi</b>	
Diversifikasi yang berhubungan	Menambah bisnis yang baru dengan produk atau jasa yang berhubungan dengan bisnis saat ini
Diversifikasi yang tidak berhubungan	Menambah bisnis yang baru dengan produk atau jasa yang tidak berhubungan dengan bisnis saat ini
<b>Strategi Defensif</b>	
Pengurangan ( <i>Retrenchment</i> )	Pengelompokan kembali melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penjualan dan keuntunganyang menurun
Pembebasan ( <i>Divestiture</i> )	Menjual divisi atau bagian dari perusahaan
Likuidasi	Menjual seluruh aset perusahaan
<b>Lima Strategi Generik Michael Porter</b>	
<b><i>Cost leadership</i></b>	
<i>Cost leadership</i> – biaya rendah	Menawarkan produk atau jasa ke banyak konsumen dengan harga terendah yang ada di pasar
<i>Cost leadership</i> – nilai terbaik	Menawarkan produk atau jasa ke banyak konsumen dengan nilai terbaik yang ada di pasar
<b>Diferensiasi</b>	Menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di bermacam-macam industri dan ditargetkan kepada konsumen yang tidak <i>price-sensitive</i>
<b>Fokus</b>	
Fokus – biaya rendah	Menawarkan produk atau jasa ke sekelompok kecil konsumen ( <i>niche group</i> ) dengan harga terendah yang ada di pasar
Fokus – nilai terbaik	Menawarkan produk atau jasa ke sekelompok kecil konsumen ( <i>niche group</i> ) dengan nilai terbaik yang ada di pasar

(Sumber : Arifudin dkk, 2020)

## 2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, di mana metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) (Mashuri dan Dwi Nurjannah, 2020). Analisis SWOT merupakan salah satu metode analisis situasional yang menitikberatkan pada identifikasi beberapa faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, organisasi, atau lembaga. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan, organisasi, atau lembaga tersebut dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut analisis situasi (Mukhlisin, 2020).

Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mengambil keputusan antara lain (Hidayati, 2018) :

1. Kekuatan (*Strenght*) adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh perusahaan tersebut seperti halnya keunggulan dalam produk yang dapat diandalkan, memiliki keterampilan dan berbeda dengan produk lain. Sehingga dapat membuat lebih kuat dari pada pesaingnya. Kekuatan dalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah petensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan bisa terdapat pada sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.
2. Kelemahan (*Weakness*) adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal sumber daya yang ada pada perusahaan baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapasitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapasitas

manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

3. Peluang (*opportunity*) adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan, serta kecenderungan –kecenderungan yang merupakan salah satu sumber peluang.
4. Ancaman (*Treats*) Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam perusahaan jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Sebagai alat analisa, analisa SWOT berfungsi sebagai panduan pembuatan peta. Ketika telah berhasil membuat peta, langkah tidak boleh berhenti karena peta tidak menunjukkan ke mana harus pergi, tetapi peta dapat menggambarkan banyak jalan yang dapat ditempuh jika ingin mencapai tujuan tertentu. Peta bar akan berguna jika tujuan telah ditetapkan. Bagaimana menetapkan tujuan adalah bahasan selanjutnya yaitu membangun visi-misi organisasi atau program. Analisis SWOT dibuat dalam bentuk *Matrix* SWOT (Ahmad, 2020).

1. Menetapkan objektif/sasaran/tujuan

Bagian yang dituliskan pada kolom pertama baris pertama adalah bagian penting. Penting untuk mendefinisikan apa yang kita inginkan dalam melakukan analisis SWOT. Tanpa penetapan tujuan, maka faktor subjektif dalam menyusun kolom lainnya (kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman) dapat melebar ke mana-mana. Penetapan tujuan, hendaknya dibuat spesifik dari apa yang menjadi isu bisnis yang paling dirasakan atau dipermasalahkan. Setelah tujuan didapat maka SWOT membantu untuk memberikan gambaran lebih terinci sehingga bisa digambarkan lebih jernih

pernyataan strategi yang akan dibuat. Penetapan tujuan menjadi salah satu kunci dalam penyusunan *matrix* SWOT.

2. Menetapkan skor/skala kepentingan.

Setiap nomor-nomor identifikasi yang dinyatakan dalam kolom SWOT hendaknya diberikan skor atau nilai yang menunjukkan prioritas atau tingkat urgensinya. Skor yang dibuat bisa mengikuti skala Likert, misal 5 Baik/Penting/Relevan/Berat dan 1 Buruk/Sangat Tidak penting/Tidak relevan/Ringan untuk setiap pernyataan dari unsur-unsur SWOT. Dengan penyusunan skala ini, membantu pengambil keputusan melihat pengaruh dari pernyataan.

3. IFAS dan EFAS

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (oportunity) dan ancaman (*threat*) dengan faktor internal kekuatan (strength) dan kelemahan (*weakness*). Faktor internal diperoleh dari data lingkungan perusahaan, seperti laporan keuangan, kegiatan operasional, kegiatan pemasaran, dan staf atau karyawan. Sedangkan faktor eksternal diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti darj analis pasar, kompetitor (pesaing), komunitas, pemerintah, dan analisis kelompok (untuk kepentingan tertentu).

IFAS adalah *Internal Strategic Factors Analisis Summary* yaitu faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan. EFAS adalah *Eksternal Strategic Faktors Analisis Summary* yaitu faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan. Keduanya dibandingkan yang dapat menghasilkan alternatif strategis (S-O, S-T, W- dan W-T). Hasil analisis pada tabel Matrik Evaluasi Faktor Eksternal dan Matrik Evaluasi Faktor Internal dapat dipetakan pada matrik posisi organisasi dengan cara sebagai berikut:

1. Sumbu horizontal (x) menunjukkan kekuatan dan kelemahan sedangkan sumbu vertikal (y) menunjukkan peluang dan ancaman.
2. Posisi perusahaan ditentukan dengan hail analisis sebagai berikut:
  - Kalau peluang lebih besar daripada ancaman maka nilai  $y > 0$  dan sebaliknya apabila ancaman lebih besar daripada peluang maka nilai  $y < 0$ .

- Kalau kekuatan lebih besar daripada kelemahan maka nilai  $x > 0$  dan sebaliknya apabila kelemahan lebih besar dari pada kekuatan maka nilai  $x < 0$ .

Langkah Penyusunan Tabel IFAS :

- a. Masukkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada Tabel IFAS kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari kekuatan, kelemahan.
- b. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00)).
- c. Berikan *rating* pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah). Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan terhadap rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai kelemahan rendah/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.
- d. Kalikan bobot dengan nilai (*rating*) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan in dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

### Langkah Penyusunan Tabel EFAS

- a. Masukkan faktor-faktor peluang dan ancaman pada Tabel EFAS, kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari peluang dan ancaman.
- b. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pada dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
- c. Berikan *rating* dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya, jika ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.
- d. Kalikan bobot dengan nilai (*rating*) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan, 1,0 (lemah).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan in dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Faktor-faktor strategis internal dan eksternal diberikan bobot dan nilai (*rating*) berdasarkan pertimbangan profesional (*Professional Judgment*). Pertimbangan profesional adalah pemberian pertimbangan berdasarkan

keahliannya, kompeten dengan sesuatu yang dipertimbangkannya. Dalam melakukan pertimbangan professional pada analisis faktor strategis internal eksternal memiliki pembatasan sebagai berikut :

1. Pembobotan (scoring)

Pembobotan pada lingkungan internal tingkat kepentingannya didasarkan pada besarnya pengaruh faktor strategis terhadap posisi strategisnya, sedangkan pada lingkungan eksternal didasarkan pada kemungkinan memberikan dampak terhadap faktor strategisnya.

- a. Jumlah bobot pada, masing-masing lingkungan internal dan eksternal harus berjumlah = 1 (satu)
- b. Skor Total Internal = Total Bobot Kekuatan + Total Bobot Kelemahan = 1
- c. Skor Total Eksternal = Total Bobot Peluang + Total Bobot Ancaman = 1

2. Matrik SWOT

Dengan menggunakan Faktor strategis (eksternal maupun internal) sebagaimana dalam tabel BFAS dan IFAS, Transfer peluang dan ancaman (tahap 1 dan 2) dari tabel EFAS serta tambahkan kekuatan dan kelemahan (tahap 3 dan 4) dari tabel IFAS ke dalam kolom yang sesuai dalam Matrik SWOT. Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (SO, ST, WO, WT) atau tahap metode analisis SWOT dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2. Quadran SWOT

Eksternal Internal	O= Peluang (opportunity)	T= Tantangan (treats)
S= kekuatan (strengness)	SO=(max-max) Yaitu strategi yang mampu memanfaatkan secara maksimal(S) dan (O)	ST=(max-min) yaitu strategi yang mampu memanfaatkan secara maksimal (S)dan untuk meminimalkan (T)
W= kelemahan (weakness)	WO= (mini-max) yaitu strategi yang mengurangi W untuk mampu memanfaatkan secara maksimal (O)	WT= (mini-mini) mengurangi kelemahan internal W dan mengurangi T eksternal

Membuat keputusan untuk memilih alternatif strategi sebaiknya dilakukan setelah perusahaan mengetahui terlebih dahulu posisi perusahaan untuk kondisi sekarang berada pada kuadran sebelah mana sehingga strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling tepat karena sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan saat ini. Posisi perusahaan/ institusi dapat dikelompokkan dalam 4 kuadran, yaitu :

1. Kuadran 1 : Ini 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*).
2. Kuadran 2 : 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/pasar).
3. Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang digunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.
4. Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

Matriks di atas menjelaskan IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) sebagai kesimpulan analisis dari berbagai faktor internal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan, dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu lembaga disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka *strength and weaknesses*. Sedangkan EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*) yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi

keberlangsungan perusahaan, dengan kata lain faktor-faktor strategis eksternal suatu lembaga disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal eksternal dalam rangka *opportunities and threats*.

Selanjutnya, matrik SWOT tersebut dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis WOT yang dikembangkan oleh Pearce and Robinson (2018) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Melakukan perhitungan bobot (a) dan rating (b) poin faktor serta jumlah total perkalian bobot dan rating ( $c = a \times b$ ) pada setiap faktor S-W-O-T. Cara pemberian nilai yaitu pemberian rating untuk kekuatan dan peluang mendapat peringkat 3 (kuat) atau 4 (sangat kuat), sedangkan untuk kelemahan dan ancaman mendapat peringkat 1 (sangat lemah) atau 2 (lemah). Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
2. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka ( $d = x$ ) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ( $e = y$ ) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

Berikut ini adalah diagram SWOT :



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT

Dari diagram diatas dapat diketahui bagaimana Matriks kuadran SWOT yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sel I atau kuadran I (positif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah agresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.
2. Sel II atau kuadran II (positif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktiknya.
3. Sel III atau kuadran III (negatif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.
4. Sel IV atau Kuadran IV. (negatif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.