

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

2.1.1 “ Strategi Generik Perusahaan Wood Working Manufakturing PT. Bina Cipta Profitamas di Kabupaten Pontianak Kalimantan Barat ”.

Disusun oleh : Khalid Danu Purnomo

Penelitian ini membahas tentang posisi bisnis serta strategi generik yang diterapkan oleh PT. BCP yang merupakan perusahaan pengolahan kayu moulding. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana posisi pasar perusahaan serta mengetahui strategi bersaing generik yang paling tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif. Peneliti menggunakan populasi yaitu seluruh staf karyawan perusahaan, sedangkan sampelnya adalah staf direksi dan manajer perusahaan yang berjumlah 13 orang. Penelitian ini menggunakan analisis MDTI dan hasilnya posisi bisnis perusahaan tahun 2001 adalah pada posisi medium sedangkan prediksi posisi perusahaan pada tahun 2004 pada posisi tinggi. Penulis merekomendasikan untuk melakukan strategi focus, integrasi vertical dan strategi promosi (Indrawan, 2004)

2.1.2 “ Strategi Pemasaran PT. Ahad Net Internasional Solo dalam Meningkatkan Pangsa Pasar “.

Disusun oleh : Rahma Dewi Roosanti

Penelitian ini membahas tentang strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Ahad-Net Internasional Solo yang merupakan perusahaan yang menjalankan bisnis MLM (Multi Level Marketing) Syariah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menerapkan posisi bisnis dan strategi pemasaran yang dilaksanakan oleh PT. Ahad Net Internasional Solo. Peneliti menggunakan populasi yaitu pimpinan dan karyawan perusahaan, sedangkan sampelnya adalah pimpinan cabang yang berwenang untuk mengambil keputusan. Peneliti ini menggunakan MDTI sebagai alat analisis data, dan hasilnya perusahaan terletak pada posisi bisnis yang tinggi serta menerapkan strategi pertumbuhan, dominasi dan investasi maksimal. Penulis merekomendasikan menerapkan strategi pertumbuhan agar perusahaan dapat terus berkembang, melakukan strategi dominasi agar dapat mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan (Indrawan,2004).

2.1.3 “ Implikasi Manajemen SDM dalam penerapan Strategi Manajemen Bisnis “

Disusun oleh : Dra. Tutiek Mulyaningsih, MBA

Penelitian ini membahas tentang pengelolaan sumber daya manusia akan sangat terikat kepada pemilihan strategi bisnis Low-

Cost, Differentiation, dan focus. Masing-masing strategi mempunyai konsekuensi implikasi manajemen SDM yang berbeda-beda. Strategi Low-Cost akan menitik beratkan pada pembentukan SDM yang berpola pikir efisiensi dan spesialisasi tinggi, horizon jangka pendek. Strategi Differentiation mensyaratkan pada kemampuan inovasi dan kreatifitas tinggi, sehingga dasar pengembangan SDM bersifat Continuous, mengarahkan kepada kebebasan berkreasi, horizon jangka panjang dan desentralisasi wewenang. Strategi fokus mensyaratkan SDM yang peka terhadap keinginan konsumen sehingga mampu memanjakannya, berhorison jangka panjang, memberi pelayanan yang melebihi harapan pelanggan serta continuous improvement atas dasar keluhan pelanggan, desentralisasi wewenang.

Tidak ada strategi bisnis yang terbaik, semuanya tergantung kepada kondisi perusahaan, tujuan yang digariskan oleh *top manajemen*, budaya perusahaan, ukuran perusahaan, struktur organisasi yang digunakan, teknologi yang dipunyai, dan sebagainya. Dua perusahaan sukses pada industri yang sama serta tujuan sama, mempunyai strategi yang berbeda. Misalkan dua departemen store sukses yaitu : Ramai Dept Store dan Gardena Dept Store, berkiprah pada industri dan kelas yang sama serta tujuan yang sama yaitu memuaskan pelanggan, mereka memilih strategi yang berbeda yaitu Low-Cost untuk Ramai Dept Store dan fokus atau pelayanan yang memuaskan untuk Gardena Dept Store.

Mereka sudah barang tentu mempunyai praktek manajemen SDM dan falsafah perusahaan yang berbeda.

Strategi bisnis yang dipilih kemungkinan merupakan kombinasi kedua atau ketiga strategi di atas sehingga implikasi manajemen SDM harus menyesuaikannya. (Tutiek Mulyaningsih,).

2.1.4 “ Efektivitas Penerapan Program Operasional dan Pengelolaan Persediaan Produk ‘TOILETRIES’ dalam kaitannya dengan ‘ANNUAL MARKETING PLAN’ (Studi Empirik pada ‘Whole Salers’ PT. X Di Sumatra Selatan, Sumatra Utara, dan Kalimantan Timur)”.

Disusun oleh : Donald Nangoi

Penelitian ini membahas tentang terlalu beratnya beban tugas “sales supervisor” untuk menjalankan beberapa fungsi manajemen, seperti fungsi monitor, melakukan evaluasi, mengarahkan dan melatih, para tenaga kerja dan penjual, penagih, dan “promoters”, fungsi penghubung antara “wholesaler” dengan PT. X, berupa suatu komunikasi tertulis maupun lisan, fungsi dalam memonitor posisi inventori produk-produk dan fungsi mengambil keputusan untuk bertindak (*action*). Beberapa fungsi manajemen yang dihadapi oleh para “sales supervisor” itu ternyata menimbulkan masalah. Masalah itu adalah terjadinya ketidakseimbangan antara jumlah dan jenis pekerjaan dengan waktu yang tersedia untuk pelaksanaan tugas seorang “sales

supervisor” di setiap “*wholesaler*” wilayah pemasaran PT. X. Ia terbebani untuk menjalankan semua fungsi-fungsi itu dalam periode setiap bulannya selama kurang lebih dua tahun (1993-1995).

Kurang mempunyai para penanggungjawab “*wholesalers*” dan “*sales supervisor*” yang ditempatkan pada kantor “*wholesalers*” dalam hal ketrampilan melaksanakan implementasi yang efektif meliputi *allocation skill*, *monitoring skill*, dan *organizing skill*. Kekurangmampuan tersebut berdampak pada terjadinya posisi persediaan produk-produk yang sangat tidak memenuhi syarat seperti yang disyaratkan oleh PT. X dan telah disetujui oleh pihak “*wholesaler*”. Ketidakseimbangan antara posisi inventori pada periode tertentu dibandingkan dengan rata-rata penjualan per bulan mengakibatkan terjadinya *overstock position* dan *understock position* pada persediaan yang dialami oleh “*wholesaler*” PT.X. (Donald Nangoi).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian dan Definisi Manajemen Pemasaran

2.2.1.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga,

mempromosikan, mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.(Basu Swasta).

Pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pemasaran merupakan jumlah total kegiatan yang dilibatkan di dalam mendapatkan produk dan pelayanan dari perusahaan konsumen. Hal ini berarti memastikan produk dan jasa yang tepat dikembangkan dengan biaya yang tepat dan dipromosikan lewat jalur yang tepat untuk menghasilkan pelanggan yang puas dan keuntungan produsennya. Pemasaran tidak hanya sekedar memasarkan produk dan jasa yang bagus, dengan menetapkan harga yang menarik tetapi juga harus bisa membuat jasa atau produk tersebut dapat terjangkau oleh pelanggan target.

Orientasi Ilmu Pemasaran adalah pasar. Sebab pasar merupakan mitra sasaran dan sumber penghasilan yang dapat menghidupi dan mendukung pertumbuhan perusahaan.

Oleh karena itu segala upaya dalam bidang pemasaran selalu berorientasi kepada kepuasan pasar.

Pemasaran adalah pemasaran produk atau jasa usaha melalui saluran distribusi yang merupakan inti dari pembangunan jaringan, aktivitas pemasaran memerlukan syarat yaitu :

1. Analisis pasar
2. Penilaian kekuatan dan potensi usaha
3. Pertimbangan alokasi sumber daya usaha yang terbatas, dan
4. Pembuatan rencana usaha masa depan (Garrat, 96).

Secara sederhana, proses pemasaran dibagi dalam 3 bagian utama :

1. Memastikan calon klien atau pembeli potensial
2. Mempublikasikan produk atau jasa yang ditawarkan, mendekati pembeli potensial
3. Kiat menjual produk atau jasa yang ditawarkan

Kemampuan menjalankan ketiga kegiatan tersebut pada dasarnya juga merupakan bagian dari kecakapan menjual (salesmanship).

Unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi 3 unsur utama, yaitu :

1. Unsur strategi persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu :

- a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

b. Targeting

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. Positioning

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan positioning ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

2. Unsur taktik pemasaran

Penggunaan istilah strategi membawa pikiran akan taktik, yang memang sangat erat kaitannya dengan strategi. Dalam bidang kemiliteran kedua istilah itu selalu bersama-sama digunakan dan diterapkan ahli kemiliteran lama Clausewitz membedakan kedua istilah itu dengan memberikan perumusan sebagai berikut :

“Tactics is the theory of the use of military forces in combat. Strategy is the theory of the use of combat for the object of the war... and must therefore give an aim to the whole military action... (Karl Van Clausewitz)”.

Jadi taktik adalah keputusan-keputusan yang dilakukan selama pelaksanaan rencana atau selama operasi (militer). Keputusan itu biasanya “keputusan on the spot” yang merupakan perbaikan atas rencana sesuai dengan situasi dan kondisi yang

dihadapi selama pelaksanaan berlangsung. (Materi diklat ujian dinas Perumnas).

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu :

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

3. Unsur nilai pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu :

- a. Merek atau brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan brand equity-nya.
- b. Pelayanan atau service, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa

tanggungjawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. (analisis SWOT)

2.2.1.2 Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran menurut Philip Kotler, mengartikan sebagai uraian atau aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atas program-program yang dirancang untuk menghasilkan transaksi pada target pasar, guna memenuhi kebutuhan pengorganisasian atau kelompok berdasarkan asas saing menguntungkan, melalui pemanfaatan produk, harga, promosi dan distribusi (4P atau konsep marketing mix).

Bygrave (96), menjabarkan pengertian manajemen pemasaran diatas dalam alur berpikir yang mencakup analisis situasi lingkungan dan peluang pasar, pembuatan sasaran pemasaran, formulasi strategi dan taktik pemasaran, serta pembuatan rencana implementasi dan pengendaliannya.

1. Fungsi Manajemen

a. Perencanaan

Berarti menentukan lebih dahulu program pemasaran dan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat

mencapai tujuan bauran pemasaran yang lebih tepat dan spesifik.

b. Pengorganisasian

Artinya mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

c. Pengarahan

Yaitu menuntun atau membimbing karyawan dengan memberikan latihan dan pengembangan tenaga kerja agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan.

d. Pengawasan

Yaitu mengawasi dan membandingkan pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2. Proses Manajemen Pemasaran

Proses manajemen pemasaran adalah suatu proses yang dilakukan oleh manajer pemasaran untuk melaksanakan tugas dan peranan manajer dalam menetapkan target penjualan dan oleh karena itu juga sumber daya sangat dibutuhkan untuk mencapai target itu.

Proses Manajemen Pemasaran terdiri dari :

1. Analisis peluang-peluang pasar

Para manajer harus menganalisis berbagai peluang usaha perusahaan dalam pasar ini dengan waktu jangka panjang untuk meningkatkan prestasi perusahaan dengan cara memperhatikan lingkungan pemasarannya.

2. Penelitian dan pemilihan pasar sasaran

Manajer dituntut untuk melaksanakan penelitian secara formal dan mengumpulkan data yang spesifik, melakukan penilaian secara cermat tentang bagian pasar, penjualan pada masa yang akan datang dan labanya serta melakukan segmentasi pasar secara cermat sehingga segmen pasar yang paling menarik dapat dipilih dan perusahaan dapat mengambil posisi pasar yang tepat dalam segmen pasar tersebut.

3. Pengembangan strategi pemasaran

Manajer harus menguasai proses perencanaan pemasaran dan proses pengembangan produk baru, serta perlunya persiapan untuk mengubah strategi menyangkut daur hidup produk, dan tatkala kedudukan pasar perusahaan berubah, iklim ekonomi berubah, dan peluang global terbuka atau tertutup.

4. Merencanakan taktik pemasaran

Perencanaan pemasaran tidak hanya membutuhkan perencanaan strategi yang menyeluruh dimana perusahaan berharap dapat mencapai sasaran pemasaran, tetapi juga perlu

menetapkan taktik yang tepat yang tercakup dalam setiap kombinasi variable bauran pemasaran.

5. Pelaksanaan dan pengendalian usaha pemasaran

Dalam pelaksanaannya, manajer memerlukan pengembangan sebuah organisasi pemasaran, menentukan staf, menetapkan tanggung jawab untuk melaksanakan semua kegiatan dalam rencana memonitor prestasi rencana di pasar, dan melakukan kegiatan perbaikan, jika diperlukan. Seluruh rencana pemasaran perlu ditinjau kembali dari waktu ke waktu melalui alat yang disebut **audit pemasaran**.

2.2.2 Konsep Pemasaran

Perusahaan yang sudah menyadari akan pentingnya pemasaran akan mencapai kesuksesan perusahaan, akan mengetahui adanya cara dan falsafah baru yang terlibat di dalam cara dan falsafah baru ini disebut konsep pemasaran (**marketing konsep**). Sebagai falsafah bisnis, konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen, yang berorientasi pada konsumen (**consumer oriented**). Konsep pemasaran mengajarkan bahwa kegiatan pemasaran suatu perusahaan harus dimulai dengan usaha mengenal dan merumuskan keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Kemudian perusahaan harus merumuskan dan menyusun suatu kombinasi dari kebijaksanaan 4P setepat-tepatnya agar kebutuhan para konsumen dapat

dipenuhi secara memuaskan, selanjutnya William J Stanton dan Basu Swasta (1985:10), mendefinisikan konsep pemasaran sebagai berikut :

“Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.”

Konsep pemasaran merupakan falsafah bisnis yang menekankan bahwa organisasi dapat mencakup sasaran-sasarannya yang paling baik dengan cara memuaskan para konsumen dengan menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Definisi pemasaran dari sudut pandang konsep pasar adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui proses pertukaran yang berlangsung secara terus menerus dalam satu pasar.

Definisi tersebut mempunyai konsekuensi bahwa semua kegiatan perusahaan termasuk produksi, teknik, keuangan, dan pemasaran harus diarahkan pada usaha mengetahui kebutuhan pembeli, kemudian memuaskan kebutuhan tersebut dengan mendapatkan laba yang layak (Basu Swasta dan Hani Handoko).

Menurut Philip Kotler (1986:30), konsep pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan-tujuan dan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyerahan produk yang memuaskan secara lebih efektif dan lebih efisien dibanding para pesaing.

2.2.3 Pengertian Strategi Pemasaran dan Manajemen Strategi

2.2.3.1 Manajemen strategi

Perusahaan seringkali menghadapi masalah ketika situasi dan kondisi lingkungan usaha berubah secara mendadak, seperti adanya inovasi produk dari pesaing, kebijakan pemerintah, pendatang baru sebagaimana yang semuanya itu dapat mengakibatkan turunnya jumlah penjual. Karena sikap organisasi bisnis dihadapkan pada 2 jenis lingkungan yang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen dan operasionalisasinya. Kedua lingkungan itu adalah lingkungan internal dan eksternal. Makin besar suatu perusahaan atau organisasi maka makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut.

Salah satu implikasi kompleksitas itu adalah pengambilan keputusan (decision) yang semakin sulit dan rumit. Untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam menghadapi permasalahan tersebut maka manajemen strategi merupakan alternatif pemecahannya. Ketika diperkenalkan secara formal pertama kali pada awal dasawarsa enam puluhan, manajemen strategi mendapat sambutan yang luar biasa. Konsep dan teknik analisisnya diperlakukan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial karena dianggap mampu mengurangi ketidakpastian (uncertainty) dan kompleksitas bisnis.

Menurut Karl Van Clausewitz yang dikutip oleh Sri Wahyudi (1996, hal 16), berpendapat bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Menurut Basu Swasta Dh dan Irawan (1990, hal 67), strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Suwarsono (1994, hal 6), manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan antara lain dengan memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan dan mempertahankan kelangsungan perusahaan.

Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekusi, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal (suwarsono).

Pengertian manajemen strategi menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (1993), adalah merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah kepada perkembangan suatu strategi atau strategis yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

2.2.3.2 Strategi pemasaran

Strategi pemasaran berasal dari Yunani yaitu *strategos* dan *strategi*, istilah strategi ini berarti pengetahuan dan seni menangani sumber-sumber yang tersedia dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Oleh karena itu strategi ini membahas penjualan sebagai tujuan utama dari strategi pemasaran perusahaan, dengan memperhitungkan di dalamnya aspek biaya pemasaran perusahaan (Dwyono, 1978).

Strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan lebih dulu, di dalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai target pasar, penempatan produk di pasar, bauran pemasaran, tingkat biaya pemasaran yang diperlukan, dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan (Kotler, jilid 1).

Pemasaran mempunyai peranan penting dalam pengembangan strategi karena pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak

paling besar dengan lingkungan eksternal, sedangkan perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal tersebut. Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan masalah mengenai bisnis apa yang dilakukan oleh perusahaan sehingga bagaimana bisnis tersebut dapat dijalankan dalam lingkungan yang kompetitif dengan bauran pemasaran untuk melayani pasar sasaran.

Strategi pemasaran biasanya terdiri dari prinsip-prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran. Strategi pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Strategi pemasaran ini mencakup tiga bagian pokok. Bagian pertama menyatakan juga rencana penempatan (*positioning*) produk tersebut, hasil penjualan, bagian pasar serta sasaran keuntungan selama beberapa tahun yang akan datang. Bagian kedua memuat perincian harga produk, strategi saluran distribusi dan anggaran pemasaran selama tahun pertama dan bagian ketiga, mengungkap sasaran jangka panjang dalam penjualan, keuntungan serta strategi bauran pemasaran.

Elemen utama dalam strategi pemasaran bisnis adalah ingin memberikan kepuasan kepada calon konsumen dengan mengetahui keinginan dan kebutuhan yang sebenarnya dari konsumen.

Untuk membangun sebuah strategi pemasaran yang efektif, serta langkah dalam proses pemasaran untuk mendapatkan fanatisme dan loyalitas konsumen atau pasar, suatu perusahaan menggunakan variable-variable konsep atau bauran pemasaran yang tergabung dalam satu kesatuan konsep marketing mix.

Oleh karena itulah kegiatan pemasaran merupakan ujung tombak dari kegiatan bisnis yang dijadikan pendukung utama dalam melariskan dan menggali potensi dan mengembangkan perusahaan. Karena dengan adanya dukungan pasarlah bisnis itu akan berkelanjutan. Sebab pasar merupakan tumpuan harapan penghasilan yang diperoleh perusahaan. Karena pendapatan itu berasal dari pasar. Tanpa dukungan dan partisipasi dari pasar (konsumen) maka mustahil perusahaan dapat tumbuh dengan baik dan pesat.

2.2.3.3 Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk jelasnya, kita bisa melihat perkembangan tersebut berikut ini :

Chandler (1962) :

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

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) :

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) :

Strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Porter (1985) :

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Andrews (1980), Chaffe (1985) :

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholder, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak

langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Hamel dan Prahalad (1995) :

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. **Distinctive Competence** : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

- b. **Competitive Advantage** : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

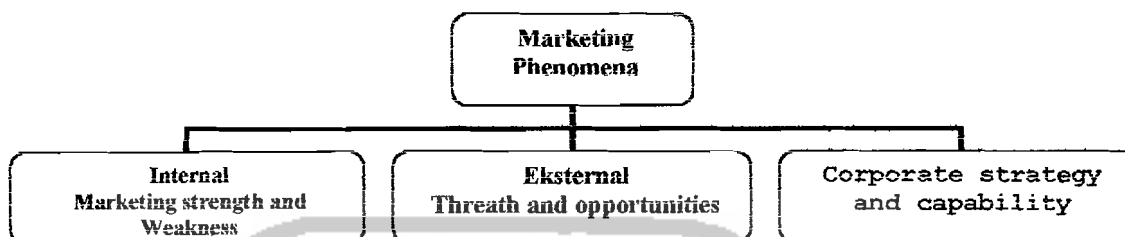
2.2.4 Analisis Strategik

Langkah pertama dalam penyusunan strategi adalah untuk mengarahkan diagnosa yang meliputi banyak hal kepada fenomena pemasaran yang relevan pada situasi yang khusus. Diagnosa harus mengarah pada pemahaman yang jernih di fenomena pemasaran yang mendasari. Pengambilan keputusan pelanggan, posisi dalam daur hidup produk, segmentasi, positioning, respon pemasaran dan perilaku bersaing.

Fenomena tersebut dapat digunakan untuk memahami ukuran dan pertumbuhan dari pasar, juga lingkungan persaingan. Sekali kita memahami fenomena yang mendasari pasar kita, kita dapat melihat kekuatan dan kelemahan kita (strength dan weakness), yang berkaitan pada fenomena tersebut. Ancaman eksternal dan peluang (threats dan opportunities) perlu diuji secara cermat sehingga kita dapat menerapkan kekuatan kita pada wilayah yang sangat potensial dan menghindari lingkungan yang tidak memiliki peluang. Akhirnya kita harus menghubungkan hasil dari diagnosa kepada kemampuan perusahaan kita, strategi perusahaan dan mendorong ukuran yang baik antara strategi pemasaran dan tujuan utama perusahaan.

Lihat gambar 2.1

Gambar 2.1



Proses dari analisis strategik melibatkan empat elemen produk :

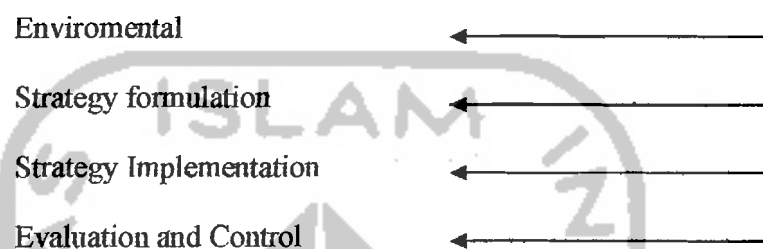
- 1) Pengamatan lingkungan
- 2) Perumusan strategy
- 3) Implementasi strategi
- 4) Evaluasi dan pengendalian

Gambar 2.1. menunjukkan bagaimana empat elemen tersebut berinteraksi. Pada tingkat perusahaan, proses strategi pemasaran meliputi aktivitas yang langkahnya dari pengamatan lingkungan hingga evaluasi kemampuan (*performance evaluation*) perusahaan. Pengamatan tersebut adalah lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman, dan lingkungan internal untuk kekuatan dan kelemahan. Faktor yang penting untuk masa depan perusahaan adalah menyerahkan kepada faktor strategik, diringkas dengan kependekan SWOT yang berarti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Setelah mengidentifikasi faktor strategi, manajer mengevaluasi interaksinya dan pencapaian dalam misi perusahaan yang sesuai dengan yang diinginkan. Langkah pertama dalam pemasaran strategi adalah menyatakan bagaimana misi dari perusahaan tersebut, yang mana hal tersebut akan membimbing pada pencapaian dari tujuan,

strategi dan kebijaksanaan perusahaan. Pada akhirnya umpan balik dan evaluasi kemampuan perusahaan menjamin kemampuan control dari aktivitas organisasi.

Gambar 2.2



2.2.4.1 Analisis Pengamatan Lingkungan (Enviromental Scanning)

a. Analisis Lingkungan Eksternal/Analisis peluang dan ancaman.

Lingkungan eksternal menurut Sri Wahyudi adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (Uncontrolable) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam suatu industri.

Lingkungan eksternal menurut Sri Wahyudi terdiri dari 3 macam :

1. Lingkungan Umum (General Environment)

- a) Moneter, kebijakan fiskal, dan neraca pembayaran
- b) Perubahan iklim sosial, politik

- c) Perkembangan naik turunnya perekonomian, disebabkan oleh siklus bisnis, inflasi atau deflasi, kebijakan mengenai perubahan teknologi
- d) Perubahan kebijakan pemerintah

2. Lingkungan Industri (Industry Environment)

- a) Pelanggan, dengan mengidentifikasi pembeli, demografi, bahan baku dan tenaga kerja.
- b) Pesaing (Competitors)
- c) Pemasok (Suppliers)

3. Lingkungan Internal (Internal Environment)

- a) Semakin berkembangnya pasar global mendorong banyak negara berkembang mengikutinya.
- b) Kebijakan bantuan Luar Negeri dan Transfer Teknologi

Beberapa faktor eksternal yang dapat diteliti berkaitan dengan keadaan perusahaan :

1. Fasilitas Umum

Tersedianya fasilitas umum di sekitar lokasi perumahan akan sangat menguntungkan perusahaan karena bisa menaikkan harga jual rumah. Bagaimanapun juga fasilitas umum merupakan salah satu faktor pendukung bagi konsumen dalam memilih tempat tinggal, karena fasilitas umum yang tersedia pastilah membuat penghuni merasa nyaman dan terpenuhi segala kebutuhannya.

2. Daya beli konsumen

Menunjukkan tingkat kemampuan beli konsumen dalam tingkat ekonomi yang berbeda dalam berbagai situasi dan kondisi. Jika daya beli konsumen rendah maka terhadap pembelian produk tersebut juga rendah, karena konsumen mengutamakan kebutuhan pokok terlebih dahulu daripada kebutuhan lainnya.

3. Minat konsumen

Minat konsumen rendah, hal ini dilihat dari hasil penjualan rumah yang setiap tahunnya stabil dalam arti tidak mengalami kenaikan maupun penurunan yang tajam. Konsumen akan melakukan pembelian apabila mereka mampu membeli sesuai pendapatannya untuk membayar cicilan rumah yang ditawarkan oleh perusahaan.

4. Perubahan selera konsumen

Selera konsumen setiap saat akan terus berubah mengikuti trend yang ada atau baru sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

5. Pertumbuhan pasar

Jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan mempunyai peluang dan kesempatan di pasar tersebut untuk melakukan penjualan perumahan. Taksiran

pertumbuhan tidak semata-mata pada proyeksi tetapi harus didasarkan pada prediksi.

6. Besarnya pasar

Besarnya pasar yang dibidik masih belum mencukupi, walaupun tidak sedikit konsumen yang memiliki penghasilan yang rendah tetapi juga tidak banyak pula konsumen yang memilih Perumnas sebagai tempat tinggal mereka. Dengan demikian konsumen yang telah membeli merasa puas dan cocok pada rumah yang ditawarkan.

7. Hambatan memasuki pasar

Pasar yang berkembang dalam suatu industri, pasti akan memiliki hambatan untuk masuk ke dalam pasar yang lebih luas. Sebelum memasuki pasar, perusahaan harus mempunyai suatu keunggulan pada fasilitas yang dimiliki untuk dapat bersaing dengan pesaing lainnya untuk mengantisipasi hambatan yang dihadapi.

8. Pesaing

Jika perusahaan telah dapat menguasai pasar dengan menawarkan suatu produk yang dapat diterima oleh pasar, maka akan segera menemui pesaing-pesaing yang muncul dengan menawarkan berbagai keunggulannya

Tabel 2.1

Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Rata-rata Bobot
Lokasi	
Citra Produk	
Variasi Produk	
Pangsa Pasar	
Promosi	
Penetapan Harga	
Kualitas Produk	
Pelayanan Konsumen	
Bahan Baku	

b. Analisis Lingkungan Internal (Analisis kekuatan dan kelemahan).

Lingkungan Internal adalah lebih menekankan pada analisis intern perusahaan dalam rangka mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi.

Inti dari analisis intern tersebut untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan dipakai untuk membedakan diri dari pesaing. Identifikasi kekuatan dan kelemahan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali keunggulan bersaing dari organisasi tersebut. Proses identifikasi ini akan menampilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki persaingan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing.

Definisi dari keunggulan bersaing menurut Sri Wahyudi adalah :

Sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu : harga, pangsa pasar, merk, kualitas produk, kepuasan konsumen, dan jalur distribusi. Untuk memperoleh keunggulan bersaing, perusahaan dapat menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut.

Beberapa faktor internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan, antara lain :

1. Lokasi

Pemilihan lokasi yang strategis terbukti mampu menarik konsumen. Untuk itu perusahaan perlu melakukan penelitian dan evaluasi yang tepat pada pangsa pasar sasaran yang dituju supaya dapat diketahui perilaku dan keinginan mereka dalam memilih tempat tinggal.

2. Citra produk

Citra produk sangat tergantung pada kualitas produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Jika kualitasnya baik, maka citra konsumen terhadap produk tersebut akan baik juga.

Sebaliknya jika kualitasnya buruk, maka konsumen enggan membeli produk tersebut.

3. Variasi produk

Variasi produk dimaksudkan untuk memberikan pilihan kepada konsumen. Hal ini sangat baik karena menambah daya tarik bagi perusahaan.

4. Promosi

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh manajemen perusahaan yang diterapkannya. Informasi tentang karakteristik produk yang ditawarkan akan membuat konsumen potensial tertarik untuk mengetahui lebih lanjut, sehingga perusahaan dapat melakukan follow-up terhadap perilaku yang diberikan oleh konsumen. Kegiatan promosi merupakan kegiatan pokok dalam menunjang keberhasilan pemasaran perusahaan.

5. Kualitas produk

Untuk segmen kelas atas, kualitas produk merupakan prioritas utama. Setidaknya produk yang ditawarkan pada segmen ini harus mempunyai kualitas dan prestise yang tinggi, sehingga produk tersebut sesuai dengan selera dan kebutuhan mereka.

6. Pangsa pasar

Kekuatan perusahaan yang paling utama diukur dengan besarnya pangsa pasar yang berhasil dikuasai berdasarkan atas segmen yang terdapat di pasaran. Dan perusahaan dapat memanfaatkan segmen dan pangsa pasar yang dirasakan sesuai dengan karakteristik yang ditawarkannya. Perusahaan juga dapat melakukan positioning atau membidik pasar sasaran secara keseluruhan untuk dapat menangkap semua peluang yang ada. Apabila perusahaan mampu menguasai pasar lebih besar atau dominan dibandingkan pesaing-pesaingnya, maka perusahaan tersebut dapat dikatakan telah memiliki sebuah kekuatan.

7. Penetapan harga

Penetapan harga yang kompetitif terhadap konsumen dalam situasi ekonomi seperti sekarang ini akan menjadi nilai kompetisi sekaligus kekuatan dalam memasuki suatu persaingan. Harga merupakan kunci penting bagi perusahaan untuk berhubungan langsung dengan konsumen.

8. Pelayanan konsumen

Pelayanan kepada pelanggan merupakan elemen lain dari strategi produk. Pelayanan kepada pelanggan yang baik menguntungkan bisnis. Biaya untuk mempertahankan kehendak baik pelanggan yang sudah ada lebih kecil daripada

untuk menarik pelanggan baru atau menarik balik pelanggan yang hilang. Perusahaan yang menyediakan pelayanan bermutu tinggi biasanya berprestasi jauh lebih baik daripada pesaingnya yang kurang berorientasi pada pelayanan. Kinerja bisnis yang dinilai tinggi karena pelayanannya bermutu berhasil menetapkan harga lebih tinggi, tumbuh lebih cepat, dan menghasilkan laba lebih besar. Jadi pemasar secara cermat perlu memikirkan mengenai strategi pelayanan.

9. Bahan baku

Bahan baku yang digunakan terbatas, walau harganya murah tetapi kualitasnya terjamin. Jadi perusahaan memilih bahan sesuai dengan biaya yang ada.

Tabel 2.2

Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Rata-rata Bobot
Fasilitas Umum	
Daya beli konsumen	
Minat konsumen	
Perubahan selera konsumen	
Pertumbuhan pasar	
Besarnya pasar	
Hambatan memasuki pasar	
Pesaing	

2.2.4.2 Perumusan strategi (Strategy formulation)

Perumusan strategi adalah pengembangan dari rencana jangka panjang untuk penerapan manajemen yang efektif dan lingkungan peluang dan ancaman, juga menerangkan kekuatan dan kelebihan perusahaan. Didalamnya termasuk mendefinisikan misi perusahaan, tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan menata petunjuk kebijaksanaan.

a. Misi

Misi dalam sebuah perusahaan adalah suatu tujuan dari alasan mengapa perusahaan berusaha untuk selalu eksis (Organization existence).

Pembuatan misi perusahaan yang baik selalu diarahkan pada pondasi perusahaan, yang memiliki tujuan yang unik yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan yang lain baik itu tipe, maupun identifikasi cakupan dari operasi perusahaan yang menjangkau produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani perusahaan. Misi mempromosikan rasa pengharapan atau keinginan dari karyawan dan mengkomunikasikan image perusahaan kepada public. Misi dapat di istilahkan siapa kita dan apa yang kita lakukan (who we are and what we do).

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan atau aktivitas yang telah direncanakan. Pencapaian tujuan perusahaan hasilnya harus memenuhi dari misi-misi tersebut.

c. Strategi

Bentuk dari strategi sebuah perusahaan adalah penjelasan dari perencanaan bagaimana perusahaan akan meraih misi dan tujuannya. Strategi adalah memaksimalkan keuntungan persaingan dan meminimalkan kerugian persaingan.

d. Kebijakan

Berikutnya setelah strategi, kebijakan menyediakan petunjuk yang sangat luas untuk pembuatan keputusan keseluruhan perusahaan. Petunjuk tersebut berhubungan dengan pemasaran strategi dan implementasi.

2.2.4.3 Penerapan strategi

Penerapan strategi merupakan suatu proses yang mengartikan strategi dan kebijakan manajemen dalam suatu tindakan melalui pengembangan. Proses tersebut mungkin melibatkan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen dalam perusahaan secara keseluruhan pada perusahaan.

2.2.4.4 Evaluasi dan pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses dimana aktivitas perusahaan dan hasil kemampuan diawasi dan kemampuan sesungguhnya dibandingkan dengan kemampuan yang diinginkan. Manajer pada semua tingkatan menggunakan hasil informasi untuk mengambil tindakan yang benar dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian adalah elemen utama terakhir dari manajemen strategi, hal itu dapat juga menunjukkan kelemahan rencana strategi sebelumnya yang telah diterapkan dan kemudian merangsang seluruh proses untuk memulai lagi.

2.2.5 Analisa Matriks Daya Tarik Industri (MDTI)

2.2.5.1 Pengertian

Matriks Daya Tarik Industri adalah matrik yang berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan.

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling

menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan unit usaha strategis yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan bahkan mengakselerasi pertumbuhannya, strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar unit usaha strategis yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen diseyogyakan untuk secara selektif melakukan investasi tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati-hati. Jika perlu bersikap konservatif.

3 (Tiga) sel terakhir yang terletak pada sisi bawah MDTI adalah tempat bagi unit usaha strategis yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen diseyogyakan untuk memanen sisa hasil yang masih diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa, Manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (*divestasi*). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar dari pasar (*barrier to exit*).

2.2.5.2 Teknik Penyusunan MDTI

Matrik daya tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memprakirakan posisi unit usaha tersebut di masa yang akan datang. Oleh karena itu, posisi unit usaha (U2) pada masa sekarang dan MDTI baru dapat disusun setelah masa manajemen mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variable internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

a. Identifikasi Variabel

Secara tradisional, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variable eksternal, serta keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variable internal. Yang disebut belakangan adalah faktor kritis keberhasilan (Critical Success Factors) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan. Dengan menggabungkan kedua variable tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

b. Penilaian Variabel Eksternal

Setelah indikator variable eksternal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian (*assessment*) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui

seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

Kategori manajemen yang berani mengambil resiko (Risk Takers), mungkin akan digunakan kriteria yang cenderung optimis. Misalnya angka 0 sampai 1 termasuk kategori rendah, angka lebih dari 1 sampai dengan 3 termasuk kategori medium, dan diatas 3 termasuk kategori tinggi. Demikian yang sebaliknya, jika tergolong kedalam manajemen yang kurang berani mengambil resiko (*risk averse*) mungkin cenderung menggunakan kriteria yang aman. Jika nilai tertimbang lebih besar daripada 4 barulah di kategorikan tinggi. Nilai di atas 3 – 4 termasuk kategori medium; dan nilai antara 0 – 3 termasuk dalam kategori rendah.

c. Penilaian Variabel Internal

Konsep-konsep, dan teknik penilaian hampir persis sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variable eksternal. Penilaian biasanya dilakukan dengan membandingkan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki kelebihan dibanding pesaing, maka nilai cenderung tinggi. Demikian pula sebaliknya, jika indikator yang dinilai yang dimiliki unit usaha tersebut berkemampuan yang lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat cenderung rendah.

d. Penentuan Lokasi Bisnis

Setelah nilai variable eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikut yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini amat sederhana, yakni hanya sekedar secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variable eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variable internal diletakkan pada sumbu vertikal.

2.2.5.3 Implementasi Strategis

MDTI memberi tekanan pada penentuan skala prioritas investasi. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik yang besar, diseyogyakan mendapat prioritas yang tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Demikian pula sebaliknya, unit usaha yang menempati sel yang memiliki daya tarik pasar rendah diseyogyakan mendapatkan prioritas yang lebih belakangan. Apalagi jika unit usaha tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing. Dengan kata lain, matriks ini juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha. Secara singkat, penentuan skala prioritas tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.3
Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi > 4	Medium > 3 – 4	Rendah 0 – 3
Kekuatan Bisnis	Tinggi > 4	I	II	III
	Medium > 3 – 4	II	III	IV
	Rendah 0 – 3	III	IV	IV

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus, Edisi Revisi, Cetakan Pertama, 1996, hal 147.

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua, khususnya yang pertama, memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai yang paling progresif (akseleratif). Tidak demikian halnya, unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga. Unit usaha tersebut masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel berskala prioritas ke empat memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar

dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan yang disebut kedua implikasi strategis yang lebih detail dapat dilihat pada gambar 2.4.

Gambar 2.4

Berbagai pilihan strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi > 4	Medium > 3 – 4	Rendah 0 – 3
Kekuatan Bisnis	Tinggi > 4	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan • Dominasi • Investasi maksimal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan selektif • Investasi agresif • Mencari posisi ditempat lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Memelihara posisi • Mencari sumber kas masuk • Investasi ala kadarnya
	Medium > 3 – 4	<ul style="list-style-type: none"> • Memimpin pasar berdasarkan segmen • Memperbaiki kelemahan • Membangun keunggulan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tumbuh berdasar segmen pasar • Spesialisasi • Investasi selektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemangkasan • Investasi minimal • Bersiap divestasi
	Rendah 0 – 3	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi • Mencari ceruk pasar • Mempertimbangkan akuisisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi • Mencari ceruk pasar • Mempertimbangkan keluar dari pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti pemimpin pasar • Mengacaukan sumber aliran kas pesaing • Divestasi

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus, Edisi

Revisi, Cetakan Pertama, 1996, hal 148.