

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis mengamati dan mencermati hasil penelitian terdahulu sebagai referensi dengan judul “Strategi Bersaing Pada Perusahaan Kecap Lele Pati – Jawa Tengah”. Dalam penelitian tersebut penulis membuka pembahasan tentang strategi bisnis yang ditempuh oleh Perusahaan Kecap Lele sebagai produsen kecap lokal yang harus bersaing dengan perusahaan kecap lain yang telah menguasai pasar lebih luas dan lebih kuat serta memiliki jaringan distribusi nasional. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu Matrik Daya Tarik Industri dan Analisis SWOT. Objek penelitiannya adalah pada Perusahaan Kecap Lele di kota Pati, Jawa tengah. Hasil analisis yang diperoleh berdasarkan matrik MDTI dan SWOT secara umum menggambarkan bahwa perusahaan tersebut berada pada sel pertumbuhan selektif, yang artinya bahwa perusahaan tersebut masih memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang perusahaan yang lebih besar dari kelemahan dan ancaman yang dimiliki.

2.2 Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategia*, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang, dimana para jenderal di butuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang. Strategi pada dasarnya adalah sebuah konsep atau kesatuan rencana komprehensif dan terpadu yang disusun sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (R.A Supriyono. 1998, hal : 8)

Menurut Stoner dan Freeman konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu berubah, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua, strategi di definisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat

reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang di ambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka, mengabaikan keputusan yang lain.

2.3 Pengertian Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu fungsi pemasaran memiliki peranan yang penting dalam pengembangan strategi.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya. strategi pemasaran didefinisikan sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang di masuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. (F. Tjiptono. 1995, hal : 12)

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar, sasaran positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

2.3.1 Desain Strategi Pemasaran

Desain strategi pemasaran sangat diperlukan ketika kita akan membuat langkah-langkah atau kebijakan-kebijakan dalam perusahaan, beberapa unsur didalamnya dapat dilihat sebagai berikut :

1. Strategi Penetapan Pasar dan Penentuan Posisi

Keunggulan pemasaran dipengaruhi oleh beberapa faktor situasi, seperti ciri-ciri industri, jenis perusahaan, deferensiasi kebutuhan pembeli, dan keunggulan persaingan perusahaan yang spesifik dalam merancang strategi pemasaran. Permasalahan yang penting adalah memutuskan bagaimana, kapan , dan dimana akan bersaing serta memberikan gambaran lingkungan perusahaan.

a. Strategi Pasar Sasaran

Penetapan pasar sasaran artinya memilih konsumen yang akan dilayani manajemen dalam pasar-produk. Sekali pasar-produk perusahaan telah diidentifikasi dan ditentukan keunggulannya, manajemen dapat memilih strategi penentuan sasaran. Keputusan ini merupakan inti strategi pemasaran, karena penetapan akan menjadi

pedoman penentuan tujuan dan pengembangan strategi penentuan posisi pasar.

b. Strategi Penentuan Posisi

Strategi penentuan posisi dalam program pemasaran merupakan hasil kombinasi antara strategi produk, saluran distribusi, harga, dan promosi (bauran pemasaran) yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap pesaing utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran.

2. Pemilihan Strategi Pemasaran

Faktor situasional dan persaingan yang harus dihadapi organisasi menjadi perhatian dalam pemilihan strategi pemasaran. Sebelum itu perlu dilakukan pengamatan dan analisis yang jeli dan cermat. Dasar analisis nantinya berguna untuk mengklarifikasi situasi strategi pemasaran pada tahap pengembangan, pertumbuhan, kematangan, penurunan, atau global dari evolusi pasar-produk.

3. Strategi Produk Baru

Produk baru dibutuhkan untuk menggantikan produk lama yang penjualan dan profitnya menurun. Strategi pengembangan dan penentuan posisi untuk memasuki pasar baru melibatkan semua fungsi bisnis. Proses perencanaan produk baru yang terkoordinasi dengan baik, sangat penting untuk memuaskan keinginan konsumen dan untuk memproduksi produk bermutu tinggi serta harga bersaing. Mendengar apa kata

konsumen merupakan hal penting dalam mengidentifikasi penampilan produk dan mempengaruhi kepuasan konsumen.

2.3.2 Pemasaran Jasa

Pengertian pemasaran jasa yang baik perlu didukung dengan pengertian mengenai jasa itu sendiri, aspek-aspek yang menciptakan peluang pemasaran jasa, serta isu-isu strategis yang perlu diperhatikan oleh para penyedia jasa.

Sejumlah ahli tentang jasa telah berupaya untuk merumuskan definisi jasa yang konklusif, namun hingga sekarang belum ada satupun definisi yang diterima secara bulat. Kebanyakan dari mereka hanya memberikan definisi-definisi yang terkesan sederhana dan langsung. Atas permasalahan tersebut, Zithaml dan Bitner memberikan solusi, seperti dikutip oleh Yazid (1999, hal : 2), dengan cara merangkum semua definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, bahwa jasa yaitu mencakup semua aktivitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama, dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk (kenyamanan, liburan, kecepatan, dan kesehatan) yang secara prinsip *intangibile* bagi pembeli pertamanya.

Mengacu pada pengertian tersebut, pada dasarnya pemasaran merupakan penghubung antara organisasi dengan konsumennya. Peran penghubung ini akan berhasil bila semua upaya pemasaran diorientasikan kepada konsumen. Keterlibatan semua pihak, dari manajemen puncak

hingga karyawan non-manajerial, dalam merumuskan maupun mendukung pelaksanaan pemasaran yang berorientasi kepada konsumen tersebut, merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi.

Dari penjelasan di atas kita bisa mengerti bahwa upaya-upaya pemasaran jasa semestinya mencakup visi strategik dari sistem jasa yang terdiri dari sistem operasi jasa dan penyajian jasa. Menurut Heskett (1986), sebagaimana dikutip oleh Yazid (1999, hal : 14) mengusulkan visi strategik jasa dengan cakupan yang lebih luas, yang terdiri dari :

1. Penentuan **segmen pasar sasaran**, mencakup pengidentifikasian karakteristik-karakteristik umum pasar, kebutuhan penting pasar, dan kekuatan dari pesaing yang ada.
2. Perumusan **konsep jasa**, terdiri dari upaya-upaya untuk menanamkan dalam pikiran konsumen, karyawan, pemegang saham, dan pembangunan ekspektasi dan persepsi dari jasa itu sendiri.
3. **Strategi operasi**, perlu dikembangkan dengan tidak mengabaikan peran operasi, keuangan, pemasaran, kualitas serta biaya dari jasa tersebut.
4. **Sistem penyajian jasa**, harus dibangun dengan memperjelas peran orang (karyawan dan atau konsumen) versus teknologi, membuat spesifikasi peralatan, tata letak dan prosedur yang harus digunakan dalam menyajikan jasa serta mempertahankan standar kualitas dan cara penyajian yang sudah baik.

2.3.3 Strategi Pemasaran Jasa

Seperti yang sudah di ungkapkan sebelumnya, bahwa pemasaran merupakan penghubung antara perusahaan dengan konsumennya. Melalui pemasaran, perusahaan bisa merencanakan dan memelihara, bahkan meningkatkan hubungan jangka panjang dengan konsumennya. Untuk menjamin keberhasilan pembinaan hubungan jangka panjang dan penetapan pasar sasaran, setiap organisasi perlu memiliki strategi yang mencakup: segmentasi, mengetahui apa yang diharapkan konsumen, dan membangun harapan konsumen. (Yazid. 1999, hal : 75)

1. Proses Segmentasi dan Penetapan Konsumen Sasaran

Proses segmentasi dan penetapan konsumen sasaran antara barang dan jasa mempunyai sejumlah kesamaan dan perbedaan. Untuk segmentasi dan penetapan konsumen sasaran pada sisi jasa meliputi :

- Mengidentifikasi dasar untuk segmentasi pasar
- Mengembangkan profil segmen yang sudah terbentuk
- Mengembangkan pengukuran daya tarik segmen
- Memilih segmen sasaran
- Meyakinkan bahwa segmen sasaran adalah sesuai

2. Segmentasi Sebagai Dasar Membangun Harapan Konsumen

Segmentasi pasar akan menentukan dasar-dasar segmen yang akan disasar dengan jasa tertentu Kedua proses ini, segmentasi dan penentuan sasaran, diperlukan untuk pencitraan pasar, yaitu suatu upaya yang mencakup pembangunan posisi kompetitif dan harapan dalam

benak konsumen dan menciptakan atau melakukan adaptasi bauran jasa agar sesuai dengan posisi yang dimaksud.

3. Strategi Mempertahankan Hubungan Jangka Panjang

Setelah perusahaan menetapkan segmen pasar yang akan dilayaninya maka perlu taktik-taktik khusus untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan konsumen, antara lain :

➤ Memonitor hubungan

Monitoring dan evaluasi hubungan yang menyeluruh merupakan dasar yang sangat penting bagi upaya mempertahankan hubungan dengan konsumen. Riset pasar yang berbentuk survey hubungan tahunan dapat dijadikan fondasi dari strategi monitoring. Upaya mempertahankan konsumen dalam pasar yang kompetitif sangat sulit, kecuali bila para konsumen menerima kualitas dan nilai, paling tidak pada tingkat dasar.

➤ Strategi perbaikan yang dimaksudkan untuk mempertahankan konsumen ketika sesuatu yang tidak diinginkan terjadi.

Menurut para ahli pemasaran jasa, kehandalan dan “melakukan hal yang benar pada saat pertama kali (*do the right things the first time*) “ adalah faktor yang sangat penting bagi konsumen dalam menilai kualitas jasa. Namun demikian, meskipun pada perusahaan terbaik sekalipun, munculnya kegagalan dan kesalahan sering tidak bisa dihindari. Oleh karena itu upaya memperbaiki kesalahan secara efektif penting dilakukan untuk

menghemat biaya dan bahkan membangun hubungan dengan konsumen selanjutnya.

2.4 Pengertian Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan suatu rangkaian gagasan dan program kerja yang berujung pada tingkat kemampuan perusahaan yang terkait dengan nilai lebih dan karakteristik yang membedakan dengan pesaingnya. Bagian ini menjadi sangat penting dan begitu di perhitungkan, ketika perusahaan harus berjuang dan melangkah dalam setiap kegiatannya dengan diikuti oleh perusahaan lain yang mempunyai tujuan yang sama untuk bermain di pasar sasaran.

Strategi bersaing pada dasarnya menggambarkan pendekatan keseluruhan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat di pertahankan dari waktu ke waktu. Dalam memilih suatu strategi bersaing, perusahaan dituntut untuk jeli dalam membaca situasi dan kondisi. Perubahan yang begitu cepat sangat berpengaruh terhadap perkembangan pasar sasaran yang menjadi incaran perusahaan. Strategi bersaing yang tidak mampu membawa perusahaan untuk memiliki nilai lebih dari pesaingnya justru akan menjadi bumerang bagi perusahaan itu sendiri.

2.4.1 Konsep Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya perlu dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir (David W. Cravens. 1996, hal : 31). Proses tersebut pada dasarnya terdiri dari elemen-elemen sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

1. Sumber keunggulan

Analisis keunggulan bersaing suatu perusahaan menunjukkan perbedaan dan keunikannya di antara para pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dari pesaing. Sementara itu, sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan, seperti jaringan kerja yang kuat, kemampuan produksi, kekuatan pemasaran, teknologi, dan lain sebagainya. Sedangkan pengendalian yang superior mencakup kemampuan memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis.

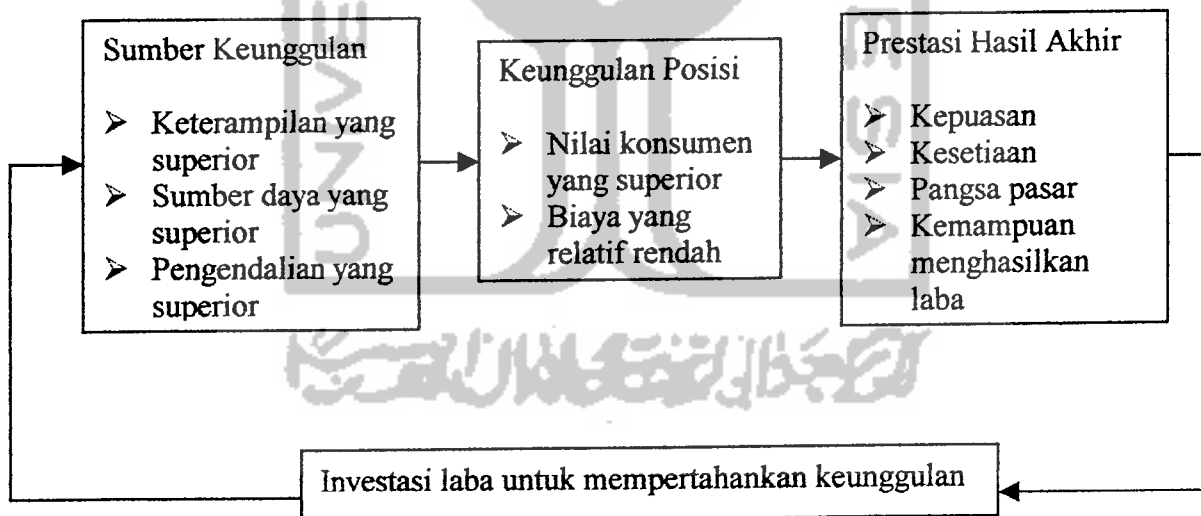
2. Keunggulan Posisi

Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen. Faktor penting dalam mencari keunggulan adalah bagaimana mengambil keputusan dan bersaing.

3. Prestasi hasil akhir

Pada saat ketrampilan organisasi, sumber daya, dan pengendalian digunakan untuk memperoleh nilai dan atau efisiensi biaya, keunggulan posisi telah menuju pada prestasi dan hasil akhir (kepuasan konsumen, kesetiaan terhadap merk, pangsa pasar, dan kemampuan mendapatkan laba). Keunggulan bersaing merupakan sasaran yang selalu berubah, karenanya manajemen harus menggunakan sebagian labanya untuk mempertahankan keunggulan tersebut.

Gambar 2.1
Elemen Keunggulan Bersaing



Sumber: Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis*. Edisi IV. Jakarta : Erlangga, hal : 31

2.4.2 Analisis Keunggulan

Untuk menentukan keunggulan bersaing suatu organisasi atau mengidentifikasi peluang baru dalam memperoleh keunggulan, diperlukan analisis konsumen dan persaingan.

1. Analisis yang Berorientasi pada Konsumen

Analisis ini meliputi penentuan konsumen, pengidentifikasian nilai yang dicari, perbandingan kinerja organisasi dengan pesaingnya, dan pengidentifikasian alasan mengapa konsumen menganggap satu perusahaan lebih baik dari yang lainnya. Analisis ini juga sangat diperlukan dalam beberapa tingkatan, termasuk pada tingkat unit bisnis, industri, segmen pasar, dan kategori produk.

2. Analisis yang Berpusat pada Pesaing

Dalam analisis ini ada dua teknik yang amat berguna, yaitu analisis rantai nilai (*value-chain analysis*) dan teknik patok duga (*benchmarking*). Analisis rantai nilai bermanfaat untuk menghilangkan perbedaan dalam perusahaan untuk menuju kepada kegiatan yang relevan secara strategis dalam rangka memahami perilaku biaya dan inti perbedaan yang sudah ada dan yang potensial. Sedang *benchmarking* adalah proses berkesinambungan yang membandingkan kinerja perusahaan, berdasarkan permintaan konsumen dengan yang terbaik dalam industri (pesaing langsung) atau kelas (perusahaan yang dikenal karena kehebatannya pada fungsi-fungsi tertentu). (David W. Cravens, 1996, hal : 33)

2.4.3 Mempertahankan Keunggulan Bersaing

Perusahaan atau produsen yang ingin menikmati keunggulan bersaing dipasar, harus memiliki perbedaan antara produknya dan produk pesaing yang bisa dirasakan dipasar. Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi para pembeli. Keunggulan bersaing diperoleh dengan mencari aspek-aspek diferensiasi yang akan dinilai sebagai nilai superior oleh konsumen sasaran dan yang tidak mudah diduplikasikan oleh pesaingnya.

2.4.4 Hambatan Memasuki Pasar

Perusahaan yang telah lebih dulu melayani pasar biasanya memiliki keunggulan dasar yang melebihi perusahaan lain yang berencana memasuki pasar. Hal ini menimbulkan hambatan yang harus dihadapi pendatang baru pada saat memasuki pasar. Memperhatikan sifat dasar dan pentingnya hambatan untuk memasuki pasar merupakan hal penting bagi pesaing aktual dan potensial. Ada tiga pokok permasalahan strategis yang berhubungan dengan hambatan untuk memasuki pasar :

1. Mengidentifikasi hambatan itu dan tingkat kepentingannya
2. Memperkirakan dampak hambatan untuk masuk pada tiap tingkat yang berbeda pada pasar-produk yang matang., dan
3. Mengevaluasi jenis-jenis hambatan pada tingkat pasar-produk yang berbeda.

2.4.5 Komponen Manajemen Strategik

Dalam manajemen strategik pada dasarnya terdapat berbagai komponen-komponen pokok yang saling berhubungan satu sama lain, komponen-komponen tersebut yaitu :

1. Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis.
2. Analisis Profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu dengan memperhatikan :
 - a. Analisis lingkungan bisnis

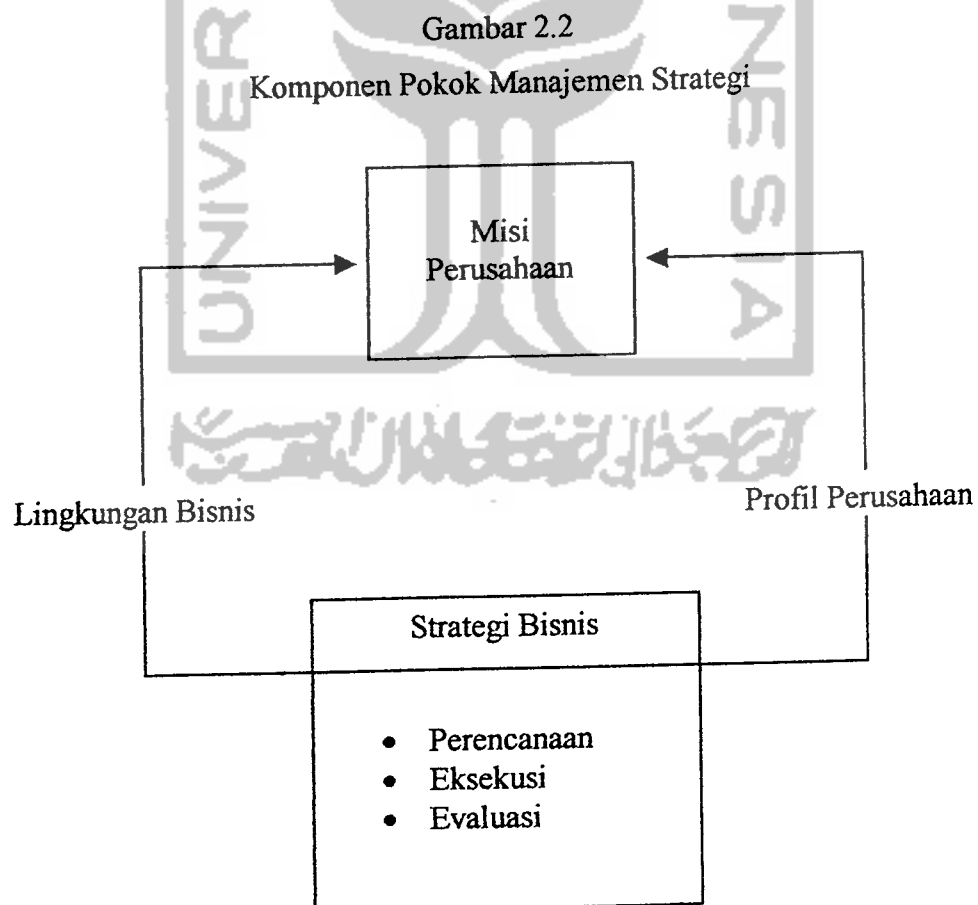
Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang bisnis dan siasat yang di arahkan untuk mengetahui ancaman yang perlu segera di antisipasi. Analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua unsur :

- Lingkungan makro yang terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik, termasuk pemerintah, hukum, sosial budaya dan kependudukan.
- Lingkungan industri, yaitu yang terjadi sebelum akibat dari lingkungan makro dengan prospek perusahaan.

b. Analisis lingkungan industri dan pesaing

Analisis lingkungan industri dan pesaing merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari analisis lingkungan bisnis. Banyak hal yang mempengaruhi lingkungan industri, secara umum adalah pertumbuhan industri, inovasi produk, perubahan teknologi, keluar masuknya perusahaan besar, peraturan pemerintah, perubahan sikap konsumen dan gaya hidup resiko bisnis.

4. Misi Perusahaan.



2.4.6 Strategi Bersaing Generik

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antara para pesaing yang ada, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri (Michael E. Porter. 1998, hal : 31) yaitu :

1. Keunggulan biaya menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

2. Diferensiasi

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam

bentuknya. Diferensiasi, jika tercapai merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

3. Fokus

Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditunjukkan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang paling lemah.

Gambar 2.3
Tiga Strategi Generik



Sumber : Porter, Michael F. (1998). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* Jakarta : Erlangga, hal : 35

2.5 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah,

bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S). Secara sederhana bisa dilihat sebagai berikut :

Gambar 2.4
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen /divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen /divestasi

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi*, Konsep dan Kasus Edisi III. Yogyakarta : UUP AMP YKPN, hal 133

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen / divestasi hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

MDTI mencoba menunjukkan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan bobotnya terlebih dahulu dengan jumlah total 1 atau 100%. Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan
2. Penilaian terhadap variabel eksternal
3. Penilaian terhadap variabel internal
4. Penentuan posisi bisnis

2.5.1 Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, matrik daya tarik industri menawarkan berbagai implikasi atau alternatif-alternatif strategi yang disesuaikan dengan keadaan atau posisi perusahaan dalam sel-sel matrik ini. Pilihan strategi tersebut dapat di lihat secara detail seperti pada tabel berikut :

Gambar 2.5
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi*, Konsep dan Kasus Edisi III. Yogyakarta : UUP AMP YKPN, hal 148