

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk berkembang dan mendapatkan laba. Selain itu kepada konsumen jika usahanya berjalan terus. Pemasaran bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

Pemasaran merupakan fungsi bisnis yang bertugas untuk mengenali kebutuhan dan keinginan pelanggan, menentukan pasar sasaran sebaik-baiknya oleh perusahaan, serta merancang produk, jasa, dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Sasaran pemasaran adalah menciptakan kepuasan pelanggan sambil mendatangkan laba.

Pengertian pemasaran dapat digunakan untuk menerangkan secara jelas arti pentingnya pemasaran. Menurut William J. Stanton (1986 : 5), pemasaran adalah suatu sistem total di kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa pengertian dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen, menentukan produk yang akan dihasilkan, serta menentukan arah promosi dan distribusi produk perusahaan.

Menurut Kotler (1997 : 13), manajemen pemasaran adalah analisis perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai obyektif organisasi.

Manajemen pemasaran sebagai suatu proses manajemen yang meliputi analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pemasaran, ditujukan untuk menimbulkan pertukaran yang diinginkan. Kegiatan ini termasuk barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis, sosial dan kebudayaan.

Mengenai arti pentingnya pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler (1984:5), pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa pemasaran didasarkan atas konsep-konsep kebutuhan, keinginan, produk, nilai dan kepuasan serta pertukaran dimana produk merupakan segala sesuatu yang dapat di berikan kepada seseorang guna memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan.

Kebutuhan adalah suatu pernyataan dari rasa kehilangan. Manusia mempunyai kebutuhan yang kompleks, sedangkan keinginan adalah bentuk kebutuhan manusia yang dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual.

2.2. Konsep Pemasaran

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.

Menurut Basu Swasta (1985 : 10), konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.

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.

Tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan

beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian utang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word-of-mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan (Fandy Tjiptono, 1995; hal 6).

Untuk melaksanakan konsep pemasaran sebagai langkah awal manajemen perusahaan harus menetapkan sistem informasi untuk memuaskan kebutuhan konsumen yang sebenarnya dan menggunakan informasi tersebut untuk menciptakan produk-produk yang memuaskan. Langkah selanjutnya adalah menentukan kelompok konsumen yang akan dijadikan sasaran perusahaan melalui strategi pemasaran sebagai sasaran pencapaian tujuan dalam mencapai konsumen yang diinginkan.

2.3. Pengertian Manajemen Strategi

Strategi dapat diartikan sebagai rencana yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah suatu rencana pelaksanaan dalam suatu perusahaan, walaupun rencana itu tidak keseluruhan di dalam manajemen yang akan dilakukan pada saat ini dan pada saat yang akan datang. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan di mana harus bersaing, melawan siapa dan untuk maksud apa.

Menurut Karl Van Clausewitz, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Jadi strategi berbicara tentang peran apa yang harus kita kerjakan. Berbeda dengan apa yang dinamakan taktik, sebab taktik memutuskan tentang bagaimana kita mengerjakan sesuatu. Sedang menurut Peter Drucker, strategi adalah mengerjakan yang benar (doing the right thing), sedang taktik mengerjakan sesuatu dengan benar (doing the thing right).

Tujuan pokok perusahaan menurut Suwarsono antara lain: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volumen penjualan, dan mempertahankan kelangsungan perusahaan. Strategi memiliki beberapa sifat antara lain adalah menyatukan seluruh bagian-bagian perusahaan, mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan.

Maka strategi tidak akan berkembang tanpa kerja sama antara bagian-bagian organisasi secara menyeluruh, disamping itu akan mudah dan cepat untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul.

Manajemen strategi merupakan usaha manajerial yang menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Strategi yang dibangun oleh manajemen strategi dapat dikatakan sebagai suatu seni dari pembuatan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

2.1.1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses, yaitu:

- a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi strategi mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses di mana informasi masa lalu, saat ini, dan ramalan masa mendatang dari pelaksanaan dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.

2.1.2. Manajemen strategi memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek

pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan produksi dari sebuah bisnis. Manajemen strategi sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat sebagai berikut:

- a. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.
- b. Proses pembuatan penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses berurutan.
- c. Perlu nya membuat umpan balik pada setiap tahap awal proses.
- d. Sistem manajemen strategik merupakan suatu sistem yang dinamis dimana kondisi dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategik.

2.4. Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Lawrence & Glueck (1996:12), Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Chandler dalam buku F. Rangkuti (1998:3), mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

2.5. Strategi Pemasaran

Suatu strategi pemasaran bukanlah merupakan sejumlah tindakan khusus, tetapi lebih merupakan pernyataan yang menunjukkan usaha-

usaha pemasaran yang diharapkan untuk mencapai tujuan. Strategi pemasaran terdiri dari unsur-unsur pemasaran yang terpadu yaitu 4P dari marketing mix (produk, price, place, dan promotion) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan lingkungan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen.

Fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level berbeda. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal. Fungsi pemasaran memiliki peranan yang penting dalam pengembangan strategi.

Pemasaran memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi yang akan datang mencakup hubungan dimasa akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang di perlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

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.

Tujuan dari perencanaan strategi pemasaran antara lain:

1. Memberikan pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar.
2. Dapat dijadikan suatu cara untuk meningkatkan penguasaan pasar dan pengembangan pasar sasaran untuk kelangsungan hidup perusahaan.
3. Sebagai salah satu acuan bagi perusahaan dalam persaingan dan mengantisipasi kelemahan.
4. Dengan perumusan segmentasi, sasaran dan penempatan yang tepat, efektifitas produk yang di hasilkan dapat tercapai.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap semua perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis faktor-faktor berikut:

1. Faktor Lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan dan pengaturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan, selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan.

2. Faktor Pasar

Setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

3. Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan setiap perusahaan perlu memahami para pesaingnya, posisi produk atau pasar pesaing tersebut, strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

4. Analisis Kemampuan Internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya, dibandingkan dengan para pesaingnya penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan pelanggan yang dimiliki.

5. Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena bermanfaat bagi perkembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi.

6. Analisis Ekonomi

Analisis ekonomi perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap pemasaran terhadap semua kemungkinan mendapatkan laba.

2.6. Keputusan Untuk Menjajaki Pasar Ekspor

Sebuah perusahaan yang memberikan komitmen pada pertumbuhan mempunyai empat alternatif dasar perluasan. (Keegan, 1997:169):

Integrasi vertikal, meliputi pergerakan dari barang jadi ke bahan baku atau sebaliknya.

Perluasan horisontal dari lini produk, ini termasuk pergerakan membentuk konfigurasi dan adaptasi dalam produk yang merupakan variasi dari lini dasar perusahaan.

Diversifikasi produk, ini termasuk pergerakan ke dalam bidang teknologi produk yang sama sekali baru lewat akuisisi.

Diversifikasi geografis atau memasarkan produk yang sudah ada ke pasar yang secara geografik baru, bila pergerakan ke pasar luar negeri melibatkan penggunaan barang yang dibuat di pasar domestik maka alternatif perluasan keempat adalah pemasaran ekspor atau penjualan ekspor tergantung pada tingkat keterlibatan di pasar luar negeri.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam memilih pasar ekspor:

a. Menciptakan profil produk-pasar

Langkah pertama dalam memilih pasar ekspor adalah menetapkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi penjualan dan kemampuan menghasilkan laba dari produk yang dipertanyakan. Bila sebuah perusahaan memulai untuk pertama kalinya dalam mengekspor, profil produk-pasar harus berdasarkan pada pengalamannya di pasar dalam negeri.

b. Pemilihan pasar

Setelah sebuah perusahaan menciptakan profil produk-pasar, langkah berikutnya dalam memilih pasar ekspor menilai pasar yang mungkin.

Terdapat enam kriteria yang harus dinilai yaitu potensi pasar, pertimbangan akses pasar untuk pengimpor, biaya pengiriman, menilai tingkat dan mutu persaingan di pasar potensial, kecocokan produk, servis.

c. Mengunjungi pasar potensial

Setelah usaha riset menetapkan pasar potensial, tidak ada yang lebih penting daripada kunjungan pribadi untuk menyerap sendiri suasana pasar dan mulai mengembangkan program pemasaran ekspor yang sebenarnya. Kunjungan ke pasar menghasilkan beberapa hal yaitu kunjungan itu seharusnya membenarkan atau menyangkal asumsi mengenai potensi pasar, mengumpulkan data tambahan yang diperlukan untuk mencapai keputusan akhir diteruskan atau dihentikan program pemasaran ekspor, mengembangkan rencana pemasaran dalam kerja sama dengan agen atau distributor lokal. Dengan menghadiri pameran, wakil perusahaan dapat lebih banyak belajar mengenai teknologi, penetapan harga dan sejauh mana penetrasi pasar para pesaing.

d. Mengembangkan pasar ekspor

Setelah pasar ekspor dipilih, program ekspor harus dikembangkan. Daftar periksa terbaik untuk memastikan program lengkap adalah empat P : produk (product, P1), harga (price, P2), tempat (place, P3) dan promosi (promotion, P4). Ketika mengembangkan program ekspor, isu untuk masing-masing dari keempat P adalah untuk

memperluas, mengadaptasi, atau menciptakan. Misalnya, produk diekspor seperti apa adanya (diperluas) atau harus diadaptasikan agar sesuai dengan pasar ekspor tertentu.

Setelah perusahaan memutuskan untuk mencapai suatu negara tertentu, ia harus menentukan cara masuk yang terbaik. Pilihan luasnya adalah: (Kotler, 1997:31)

1. Ekspor tidak langsung

Perusahaan umumnya mulai dengan ekspor tidak langsung, yaitu mereka bekerja lewat perantara independen untuk mengekspor produk mereka. Ekspor tidak langsung memiliki dua keuntungan, yaitu melibatkan sedikit investasi karena perusahaan tidak perlu membentuk departemen ekspor, tenaga penjualan di luar negeri atau sejumlah hubungan luar negeri dan melibatkan sedikit resiko karena perantara pemasaran internasional membawa ketrampilan dan pelayanan dalam hubungan itu, penjual biasanya membuat lebih sedikit kesalahan.

2. Ekspor langsung

Pada akhirnya perusahaan mungkin memutuskan untuk menangani sendiri ekspornya. Investasi dan resikonya lebih besar, tetapi potensi pengembaliannya juga lebih besar karena tidak membayar perantara.

3. Lisensi

Lisensi merupakan cara yang mudah bagi produsen untuk terlibat dalam pemasaran internasional. Pemberi lisensi (Licensor) memberi ijin pada perusahaan asing untuk menggunakan proses manufaktur, merk dagang,

paten, rahasia dagang, atau hal berharga lain untuk mendapatkan bayaran (Fee) atau royalti. Jadi pemberi lisensi beruntung masuk ke pasar luar negeri dengan sedikit resiko, pemegang lisensi (Licensee) beruntung memperoleh keahlian produksi atau produk terkenal tanpa harus memulai dari awal.

4. Usaha patungan (*Joint Venture*)

Investor luar negeri dapat bergabung dengan investor lokal untuk membentuk suatu usaha patungan (*joint venture*) yang di dalamnya mereka berbagi kepemilikan dan kendali.

5. Investasi langsung

Bentuk terakhir dari keterlibatan luar negeri adalah kepemilikan langsung atas fasilitas perakitan atau manufaktur berbasis luar negeri. Perusahaan asing dapat membeli sebagian atau seluruh kepemilikan perusahaan lokal atau membangun fasilitasnya sendiri. Kelemahannya adalah perusahaan membuka investasinya yang besar terhadap resiko seperti mata uang yang tertahan atau didevaluasi, pasar yang memburuk atau penyitaan.

Bentuk hambatan perdagangan internasional dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu : (Husein Umar, 1999 : 244)

1. Hambatan tarif

Tarif merupakan pajak yang dikenakan pada barang yang dikirim secara internasional dan ini dapat berupa tarif ekspor atau tarif impor yang besarnya dapat ditetapkan dengan cara menghitung persentase dari nilai barang atau dengan cara menghitung pajak berdasarkan tiap unit barang.

2. Hambatan nontarif

Dapat dikelompokkan menjadi dua macam. Pertama, hambatan yang berpengaruh langsung terhadap harga, seperti subsidi, bea cukai dan manipulasi nilai tukar mata uang asing. Kedua, usaha-usaha pengendalian kuantitas barang, seperti kuota dan embargo.

2.7. Jenis-jenis Pendekatan Analisis

2.7.1. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)

Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika pada akhir dasawarsa 1960 an. Oleh karena itu MPPP juga sering disebut sebagai matriks BCG.

Esensi matriks ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman bisnis usaha (bisnis portofolio) yang dimiliki. Dengan kata lain, BCG tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan (entitas) yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagregasi (dekomposisi) menjadi berbagai unit usaha strategik (strategic business unit) . Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategik (U2S).

Dalam operasionalisasinya, BCG memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horisontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar

(market growth rate) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horisontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (relative market share) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Jadi dalam BCG baik lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan masing-masing hanya dipresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan adanya peluang bisnis, sedangkan besarnya pangsa pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan.

Empat sel yang ada dalam BCG terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi menjadi dua bagian dengan titik pembagi (cut off point) yang telah ditentukan. Akibatnya masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama menunjuk pada skala (ukuran) yang rendah, sedangkan bagian yang lain menunjuk pada skala yang tinggi. Sumbu vertikal yang merupakan representasi tingkat pertumbuhan pasar terbagi menjadi dua bagian, yakni sumbu yang menunjuk pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah, dan sebagian (tidak harus separuh) sumbu menunjuk pada tingkat pertumbuhan tinggi. Demikian pula dengan sumbu horisontal. Sebagian sumbu horisontal menunjuk pada tingginya pangsa pasar relatif yang dikuasai, sedangkan yang lain menunjuk pada rendahnya pangsa pasar relatif.

Sel pertama yang terletak disudut kanan atas diberi simbol tanda tanya (?). Sel ini terbentuk atas perpotongan antara sebagian sumbu horisontal berskala rendah dan sebagian sumbu vertikal berskala tinggi. Unit usaha yang terletak pada sel ini memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar.

Sel kedua yang terletak disudut kiri atas diberi simbol bintang (*). Sel ini terbentuk akibat perpotongan sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horisontal yang berskala tinggi. Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini dapat ditafsirkan sebagai unit usaha yang memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang tumbuh. Disaat yang sama, unit usaha tersebut juga telah memiliki pangsa pasar yang cukup tinggi.

Sel ketiga yang terletak disudut kiri bawah diberi simbol rupiah (Rp). Sel ini adalah bidang yang terbentuk dari perpotongan antara sebagian sumbu vertikal berskala rendah dan sebagian sumbu horisontal berskala tinggi. Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang berhasil. Unit usaha ini telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang besar dan disaat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh atau malahan telah menurun.

Sel keempat yang terletak disudut kanan bawah diberi simbol silang (X). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horisontal yang berskala rendah. Unit usaha yang terletak dalam sel ini ditafsirkan sebagai unit

usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar. Bahkan cenderung menghasilkan aliran kas negatif.

Gambar 2.1
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)

Tinggi	* * *	???
Rendah	Rp Rp Rp	X X X

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta

2.7.2. Matrik Daya Tarik Industri

Matrik Daya Tarik Industri disusun dengan cara memperhatikan banyak indikator dari variasi eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator variabel internal (lingkungan perusahaan). Masing-masing variabel tersebut tidak mungkin hanya dimiliki oleh satu indikator seperti yang selama ini dilakukan oleh matriks lainnya. Dalam MDTI, jika suatu perusahaan meskipun volume penjualannya lebih kecil tidak berarti menutup kemungkinan memiliki keunggulan dibandingkan pesaing yang lebih besar volume penjualannya dalam bidang-bidang lainnya. Oleh karena itu perusahaan dapat lebih memperhatikan variasi tertentu untuk

mengembangkan keunggulan bersaingnya. Analisis MDTI ini digunakan untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan, dengan terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis atau berdasarkan produk yang dihasilkan.

Matriks ini terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu vertikal yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan, sedangkan sumbu horisontal menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada di dalam lingkungan bisnis perusahaan.

2.7.2.1. Identifikasi variabel Internal dan Eksternal

Tahapan ini dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, dan keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Tapi karena luasnya cakupan variabel eksternal dan internal serta beragamnya indikator yang digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali kesulitan dalam mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman perusahaan. Manajemen juga tidak begitu saja dengan mudah mengidentifikasi indikator dari variabel internal yang merupakan penentu keberhasilan perusahaan.

Hasil dari identifikasi yang telah dilakukan merupakan indikator yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan, yang untuk selanjutnya akan dinilai seberapa besarkah pengaruhnya terhadap perusahaan.

2.7.2.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, maka langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa sumbangan atau pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

2.7.2.3. Penilaian Kuantitatif Variabel eksternal dan Internal

Pendekatan kuantitatif yang digunakan ialah dengan menentukan bobot pada masing-masing variabel sejak dari 0.0 (yang paling tidak penting) sampai 1.0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing variabel setelah dilakukan evaluasi. Sedangkan pendekatan kuantitatif yang lain yaitu dilakukan dengan cara menilai masing-masing indikator dengan memberi nilai dari 1 sampai 5 yang merupakan gambaran tentang peluang dari bisnis yang dijalankan.

Dari masing-masing indikator tersebut diurutkan (rating) mulai indikator yang dianggap sebagai ancaman bisnis sampai indikator yang dianggap sebagai peluang bisnis, yang jumlah bobotnya adalah satu atau 100%. Skala penilaian yang lazim digunakan adalah menggunakan urutan skala lima, yaitu:

Nilai 1 = Sangat Tidak Baik

Nilai 2 = Tidak Baik

Nilai 3 = Netral

Nilai 4 = Baik

Nilai 5 = Sangat Baik

Setelah diberikan bobot dan nilai, maka akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan hasil perkalian dari dua bilangan tersebut. Jumlah total dari nilai tertimbang maksimal adalah lima yang menunjukkan adanya peluang yang sangat terbuka lebar tanpa adanya ancaman bisnis sedikitpun. Nilai terendah adalah nol yang artinya bisnis tersebut terdapat banyak ancaman bisnis dan tanpa sedikitpun mempunyai peluang bisnis.

2.7.2.4. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai tertimbang dari variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedang nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua nilai tertimbang itu akan terlihat posisi bisnis dari perusahaan pada masa yang akan datang. Masing-masing yang terdapat dalam MDTI mengandung prioritas investasi yang berbeda-beda yang akan dipilih. Adapun berbagai pilihan investasi secara sederhana dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1.
Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Sedang	I	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP

YKPN, Yogyakarta

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan ke dua memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif (akseleratif). Unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga 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.

2.7.2.5. Perumusan Strategi

MDTI memberikan tekanan pada skala prioritas investasi unit usaha yang menentukan peluang tumbuh karena berada pada sel yang menentukan daya tarik yang besar, maka mendapat prioritas yang tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama memiliki banyak pilihan strategis sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang progresif. Tidak demikian dengan unit usaha yang berada pada sel yang 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 prioritas keempat memiliki kecenderungan yang sulit bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi dan divestasi manajemen cenderung memilih pada keputusan untuk keluar dari pasar.

Di samping itu masing-masing sel tersebut juga mengandung implikasi strategi yang berbeda pula, keputusan alokasi sumber dana dan sumber daya didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha. Adapun implikasi strategi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2.

MDTI tidak hanya berakhir pada penentuan dimana letak dan posisi usaha perusahaan. Melihat posisi usaha perusahaan pada saat ini, perusahaan dapat menentukan rancangan strategis atau menciptakan strategi baru dengan memperhatikan peluang yang tumbuh yang memiliki daya tarik pasar besar. Dengan demikian perusahaan dapat

mempertahankan atau mengembangkan keunggulan bersaing atau bahkan menarik diri dari pasar yang persaingannya sangat kompetitif.

Gambar 2.2
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen 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 Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP

YKPN, Yogyakarta