

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Skripsi ini mengacu pada penelitian terdahulu yang disusun oleh Roosanti (2004).

Penelitian ini membahas tentang strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Karoma Bumi Wasesa Jakarta yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang agrikultur, penanaman industri dan ekspor. Kegiatan utama dari perusahaan ini adalah membudidayakan tanaman mentimun serta mengolahnya menjadi produk asinan yang selanjutnya diekspor ke Jepang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menerapkan posisi bisnis dari strategi pemasaran yang dilaksanakan oleh PT Karoma Bumi Wasesa Jakarta. Penelitian menggunakan populasi yaitu Direktur perusahaan, Kepala bagian tata usaha, Kepala bagian pabrikasi, Kepala bagian instalasi, dan manajer kebun wilayah yang merupakan orang-orang yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan MDTI sebagai alat analisis data, dan hasilnya perusahaan terletak pada posisi bisnis medium serta menerapkan berbagai strategi pertumbuhan berdasar segmen pasar, spesialisasi, dan investasi selektif. Penulis merekomendasikan menerapkan strategi tumbuh berdasar segmen pasar yang diharapkan perusahaan dapat melihat peluang perluasan pasar agar perusahaan dapat terus berkembang,

melakukan strategi spesialisasi agar dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan juga menaikkan kuantitas produk, menerapkan strategi investasi selektif agar tercapai target pengembangan perusahaan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pemasaran

Walker Jr, W. Boyd, Jr, and Larreche (2000)

"Pemasaran adalah suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan pertukaran."

Kotler & Armstrong (2001)

"Suatu proses sosial dan manjerial yang membuat individu dan kelompok yang memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain."

Ada tiga konsep yang mendasari pemasaran dan mereka saling berhubungan:

1. Kebutuhan (*needs*)

Kebutuhan manusia adalah pernyataan dari perasaan kekurangan,. Kebutuhan meliputi kebutuhan fisik dasar akan makanan, pakaian, kehangatan, dan rasa aman; kebutuhan sosial akan rasa memiliki dan kasih sayang; serta kebutuhan individual akan pengetahuan dan ekspresi diri.

Kebutuhan-kebutuhan ini tidak diciptakan oleh pemasar, mereka merupakan bagian mendasar dari diri manusia.

2. Keinginan (*wants*)

Keinginan adalah kebutuhan manusia yang dibentuk oleh budaya dan kepribadian seseorang. Keinginan dalam bentuk objek yang akan memuaskan kebutuhan. Manusia memiliki keinginan yang hampir tidak terbatas tetapi hanya memiliki sumber daya yang terbatas, jadi mereka memilih produk yang memberi nilai dan kepuasan terbesar dari uang mereka.

3. Permintaan (*demands*)

Keinginan manusia yang didukung oleh daya beli. Memandang produk sebagai kumpulan manfaat dan memilih produk yang memberi mereka kumpulan manfaat terbaik dari uang mereka.

2.2.2. Manajemen Pemasaran

Kotler & Armstrong (2001)

"Merupakan analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan". Manajemen pemasaran berusaha mempengaruhi tingkat, waktu, dan sifat permintaan sedemikian rupa sehingga membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Dalam prakteknya sebuah manajemen harus bisa ditata secara rapi untuk mendapatkan pelanggan dan membuat penjualan, tapi lain dari pada itu diharapkan untuk berusaha sebaik-baiknya mempertahankan sebuah pelanggan yang sudah ada dan membina hubungan jangka panjang dengannya. Harus disadari bahwa kehilangan seorang pelanggan lebih dari sekedar kehilangan satu kali penjualan.

Sebagai pelaksana tugas untuk mencapai pertukaran yang diharapkan dengan pasar sasaran, manajemen pemasaran mendapati lima konsep alternatif yang melandasi aktivitas pemasaran organisasi:

1. Konsep Produksi (*Production Concept*)

Falsafah yang menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang gampang diperoleh dan sangat terjangkau; karenanya, manajemen harus berfokus pada perbaikan efisiensi produksi dan distribusi. Ini merupakan salah satu falsafah tertua yang menjadi pedoman penjualan.

2. Konsep Produk (*Product Concept*)

Gagasan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan mutu terbaik, kinerja terbaik, dan bersifat paling inovatif. Manajer dalam konsep ini harus mencurahkan tenaga untuk melakukan perbaikan produk secara terus-menerus.

3. Konsep Penjualan (*Selling Concept*)

Gagasan bahwa konsumen tidak akan membeli cukup banyak produk perusahaan, kecuali jika perusahaan tersebut melakukan usaha penjualan dan promosi dalam skala yang cukup besar. Biasanya dilakukan pada barang-barang yang tidak dicari-barang yang biasanya tidak terpikir untuk di beli, seperti ensiklopedia dan asuransi. Konsep ini terfokus pada penciptaan transaksi penjualan dan bukannya membangun jangka panjang dan menguntungkan dengan pelanggan.

4. Konsep Pemasaran (*Marketing Concept*)

Falsafah manajemen pemasaran mengatakan bahwa, untuk mencapai tujuan organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran (*target market*) dan memuaskan pelanggan secara lebih efektif dan efisien daripada yang dilakukan pesaing.

5. Konsep Pemasaran Berwawasan Sosial (*Societal Marketing Concept*)

Gagasan yang menyatakan bahwa organisasi harus menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diharapkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing, dengan suatu cara yang dapat menjaga dan meningkatkan kesejahteraan pelanggan dan masyarakat.

2.2.3. Bauran Pemasaran (*marketing mix*)

Kotler & Armstrong (2001)

"Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran taktis—produk, harga promosi, distribusi—yang dipadukan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran." Bauran pemasaran terdiri atas segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Kemungkinan-kemungkinan itu dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok variabel yang dikenal dengan "Empat P", *produk, price, place, dan promotion* (produk, harga, distribusi dan promosi).

1. Produk

Orang dalam memenuhi kebutuhannya menggunakan produk. Produk adalah berupa barang, jasa, dan ide yang bisa digunakan untuk memenuhi kepuasan atas keinginan.

Kotler & Armstrong (2001)

"Kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran". Pentingnya produk barang tidak terlalu dominan layaknya produk jasa. Kita membeli mobil karena kita memerlukan alat transportasi. Kita membeli koran karena kita membutuhkan informasi. Semua itu merupakan alat atau kendaraan layanan buat kita. Karena koran berisi informasi yang tiap minggunya dikonsumsi, isinya harus memberikan suatu kepuasan bagi konsumen (pembaca) dan dituntut untuk mempunyai tiga aspek, yaitu:

- i. Inti dari produk yang berupa berita
- ii. Produk yang riil (nyata) yang berupa tampilan seperti susunan, kualitas kertas, jumlah halaman, foto dan kualitas cetakan
- iii. Tambahan produk yang berupa tambahan kolom-kolom baru yang bisa memberikan kepuasan bagi konsumen.

2. Harga

Semua organisasi yang mencari laba dan banyak organisasi yang tidak mencari laba haruslah menetapkan harga bagi produk dan pelayanan mereka. Bagaimana harga ditentukan? dalam sejarahnya, harga umumnya ditentukan oleh para pembeli dan penjual yang saling berunding. Para penjual akan meminta harga yang lebih tinggi daripada yang mereka harapkan akan diterima, dan para pembeli menawarkan harga yang lebih rendah daripada yang mereka harapkan untuk membayarnya. Melalui tawar-menawar, mereka akan sampai pada harga yang dapat diterima oleh masing-masing.

Melalui sejarah, harga telah memainkan peranan utama bagi pilihan pembeli. Kini masih merupakan kasus yang terjadi di negara-negara miskin, kelompok miskin dan pada produk komoditi. Bagaimanapun faktor nonharga relatif telah menjadi semakin penting dalam perilaku pilihan konsumen pada beberapa dekade terakhir ini. Meskipun demikian harga masih merupakan elemen yang terpenting yang menentukan pangsa pasar dan keuntungan perusahaan. Harga hanyalah

merupakan satu-satunya elemen dalam bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, elemen lainnya menghasilkan biaya. Lebih jauh, penetapan harga dan persaingan harga merupakan masalah nomor satu yang dihadapi oleh para eksekutif pemasaran. Banyak perusahaan yang tidak bisa menanganinya dengan baik.

Penetapan harga merupakan suatu masalah ketika perusahaan harus menentukan harga untuk pertama kali. Hal ini terjadi ketika perusahaan mengembangkan atau memperoleh suatu produk baru, ketika ia memperkenalkan produk lamanya ke saluran distribusi baru atau ke daerah geografis baru, dan ketika ia melakukan tender memasuki suatu tawaran kontrak kerja yang baru. Perusahaan tersebut harus menentukan dimana menetapkan posisi produknya atas mutu dan harga.

Perusahaan harus menimbang banyak faktor dalam menyusun kebijakan menetapkan harganya. Ada enam langkah prosedur untuk menetapkan harga:

1. Memilih sasaran harga

Perusahaan pertama-tama harus memutuskan apa yang ingin ia capai dengan suatu produk tertentu. Jika perusahaan tersebut telah memilih pasar sasaran dan penentuan posisi pasarnya dengan cermat, maka strategi bauran pemasarannya, termasuk harga, akan cukup mudah.

2. Menentukan permintaan

Setiap harga yang ditentukan perusahaan akan membawa kepada tingkat permintaan yang berbeda dan oleh karenanya akan mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap sasaran permintaannya.

3. Memperkirakan biaya

Ada 2 macam biaya yang dipertimbangkan:

- Biaya variabel

Berubah langsung bersamaan dengan tingkat produksi. Biaya-biaya ini cenderung tetap perunit yang dihasilkan

- Biaya total

Merupakan jumlah biaya-biaya tetap dan variabel untuk tingkat produksi tertentu. Manajemen menetapkan harga yang sedikitnya dapat menutupi biaya produksi total pada suatu tingkat produksi tertentu

4. Menganalisis penawaran dan harga pesaing

Jika tawaran (produk) perusahaan sama dengan tawaran (produk) utama pesaing, maka perusahaan harus menetapkan harga yang dekat dengan pesaing atau jika tidak akan kehilangan penjualan. Jika tawaran perusahaan lebih jelek, perusahaan tidak dapat menentukan harga lebih daripada pesaingnya. Perusahaan harus

memperhatikan kemungkinan perubahan harga-harga pesaing sebagai respon terhadap harga perusahaan.

5. Memilih suatu metode harga

Metode yang dipilih sesuai dengan keadaan internal perusahaan dan eksternalnya yang bisa mendapatkan laba yang diinginkan.

6. Memilih harga akhir

Harga yang dikehendaki harus konsisten dengan kebijakan penentuan harga perusahaan. Manajemen juga mempertimbangkan reaksi pihak lain terhadap harga yang dikehendaki.

3. Distribusi

Meliputi aktivitas perusahaan agar produk mudah didapatkan konsumen sasarannya. Ada tiga aspek pokok yang berkaitan dengan keputusan-keputusan tentang distribusi (tempat). Aspek tersebut adalah:

1. sistem transportasi perusahaan.
2. sistem penyimpanan, dan.
3. pemilihan saluran distribusi.

Termasuk dalam sistem pengangkutan antara lain keputusan tentang pemilihan alat transport (pesawat udara, kereta api, kapal truk, pipa), penentuan jadwal pengiriman, penentuan rute yang harus ditempuh, dan seterusnya. Dalam sistem penyimpanan, bagian pemasaran harus menentukan letak gudang, jenis peralatan yang dipakai untuk menangani

material maupun peralatan lainnya. Sedangkan pemilihan saluran distribusi menyangkut keputusan-keputusan tentang penggunaan penyalur (pedagang besar, pengecer, agen, makelar), dan bagaimana menjalin kerja sama yang baik dengan para penyalur tersebut.

1) Tingkatan Saluran Distribusi

- Saluran pemasaran langsung, tidak menggunakan perantara. Saluran tersebut terdiri dari perusahaan yang menjual langsung kepada konsumen.
- Saluran pemasaran tidak langsung. Saluran 2 terdiri dari satu tingkatan perantara. Dalam pasar konsumen, tingkatan itu biasanya adalah pengecer.

2) Konflik Saluran

- Konflik Horizontal
Terjadi di antara perusahaan yang berada pada tingkatan yang sama.
- Konflik Vertikal

Konflik antar tingkatan yang berbeda dalam saluran distribusi yang sama, merupakan konflik yang biasa terjadi

4. Promosi

Aktivitas mengkomunikasikan keunggulan produk serta membujuk sasaran untuk membelinya. Termasuk dalam kegiatan promosi adalah: periklanan, personal selling, promosi penjualan, dan publisitas. Beberapa

keputusan yang berkaitan dengan periklanan ini adalah pemilihan media (majalah, televisi, surat kabar dan sebagainya), penentuan bentuk iklan dan beritanya. Penarikan, pemilihan latihan, kompensasi, dan supervise merupakan tugas manajemen dalam kaitannya dengan salesmen (penjual).

Bagaimana cara menentukan besarnya anggaran promosi yang memang salah satu keputusan pemasaran yang paling sulit? Ada 4 metode umum yang digunakan untuk menetapkan anggaran total untuk pemasangan iklan;

- Metode yang terjangkau: perusahaan menetapkan anggaran promosi pada level yang dianggap mampu dikeluarkan oleh perusahaan.
- Metode persentase dari penjualan: dengan menetapkan anggaran promosi berdasarkan presentase tertentu dari penjualan sekarang atau yang diperkirakan.
- Metode paritas pesaing: dengan menetapkan anggaran promosi mereka supaya dapat menandingi anggaran para pesaing.
- Metode tujuan dan tugas: dimana perusahaan menetapkan anggaran promosi mereka berdasarkan apa yang ingin dicapai oleh promosi.

Bauran promosi total perusahaan terdiri dari kombinasi alat-alat pemasangan iklan, penjualan personal, promosi penjualan, hubungan masyarakat, dan pemasaran langsung. Pemasangan iklan mencakup setiap bentuk presentasi dan promosi non-personal yang memerlukan biaya tentang gagasan, barang, atau jasa oleh sponsor yang teridentifikasi.

Penjualan personal adalah setiap bentuk presentasi personal oleh tenaga penjualan perusahaan dengan tujuan menghasilkan penjualan dan membangun hubungan dengan pelanggan. Perusahaan-perusahaan menggunakan promosi penjualan untuk memberikan insentif-insentif jangka pendek dalam rangka mendorong pembelian atau penjualan produk atau jasa. Hubungan masyarakat memusatkan diri pada pembangunan hubungan baik dengan berbagai publik perusahaan dengan cara memperoleh publisitas yang menguntungkan tanpa bayaran. Akhirnya menggunakan alat-alat pemasaran langsung non-personal untuk berkomunikasi dengan para pelanggan.

2.2.4. Strategi

Strategi merupakan alat atau cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak semua perusahaan menerapkan konsep Strategi secara simultan dan berkesinambungan dalam menajemennya. Terutama perusahaan lokal yang manajemennya masih cenderung tradisional.

Chandler (1962)

"Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan jangka panjang program tindak lanjut dan prioritas alokasi sumber daya"

Lawrence & Glueck (1996)

"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.

James Brian Quinn (*Robert M. Grant, 1996*)

"Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan serangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan kegiatan yang dilakukan pesaing".

2.2.4.1. Unsur-unsur Strategi

Secara lebih spesifik ada lima unsur atau himpunan isu dalam strategi yang dikembangkan dengan baik:

1. *Ruang lingkup*. Ruang lingkup suatu organisasi mengacu pada keluasan dari sasaran strategisnya—jumlah dan tipe industri, lini produk, dan segmen pasar dimana ia bersaing atau direncanakan untuk masuk. Keputusan tentang ruang lingkup strategis organisasi seharusnya

mencerminkan pandangan manajemen akan tujuan atau misi perusahaan. Tema dasar ini diantara berbagai kegiatan dan produk pasarnya mendefinisikan sifat esensi dari apakah bisnisnya dan menjadi apakah perusahaan itu seharusnya.

2. *Tujuan dan sasaran.* Strategi seharusnya merinci tingkat penyelesaian yang diinginkan pada satu atau lebih dimensi kerja seperti pertumbuhan volume, kontribusi laba, atau pengembalian investasi selama periode waktu tertentu untuk setiap perusahaan dan produk pasar dan untuk organisasi secara keseluruhan.
3. *Pengalokasian sumber daya.* Setiap organisasi memiliki sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang terbatas. Merumuskan strategi juga melibatkan keputusan sumber daya itu dicapai dan dialokasikan, antar unit bisnis, produk pasar, departemen fungsional, dan kegiatan-kegiatan di dalam setiap perusahaan atau produk pasar.
4. *Identifikasi keunggulan kompetitif yang layak.* Satu bagian penting dari strategi apapun adalah spesifikasi dari bagaimana *organisasi akan bersaing* dalam setiap bisnis dan produk pasar di dalam domainnya. Bagaiman perusahaan dapat memposisikan dirinya untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan yang berbeda atas pesaing-pesaingnya? Untuk menjawab pertanyaan ini, para manajer harus menguji peluang pasar dalam setiap bisnis dan produk pasar serta kompetensi atau kekuatan unik perusahaan relatif terhadap pesaing-

pesaingnya.

5. *Sinergi*. Sinergi muncul bila unit bisnis, produk pasar, pengalokasian sumber daya, dan kompetensi perusahaan saling melengkapi dan saling menguatkan satu sama lain. Sinergi memungkinkan kinerja total dari bisnis yang berkaitan menjadi lebih besar ketimbang sebelumnya; keseluruhannya menjadi lebih besar ketimbang penjumlahan dari bagian-bagiannya.

2.2.4.2. Strategi Pemasaran

Kotler & Armstrong (2001)

"Menguraikan logika pemasaran secara luas yang digunakan perusahaan dengan harapan agar unit bisnis mampu mencapai tujuannya, serta pasar sasaran spesifik, penetapan posisi dan tingkat pengeluaran pemasaran". Strategi pemasaran menguraikan strategi spesifik untuk setiap elemen bauran pemasaran dan menjelaskan bagaimana masing-masing bauran pemasaran merespon ancaman, peluang dan masalah penting yang dinyatakan pada bagian awal rencana.

Strategi pemasaran memfokuskan pada pengalokasian dan pengkoordinasian sumber daya dalam kegiatan pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan di dalam produk pasar spesifik. Hal penting dari ruang lingkup strategi pemasaran termasuk menspesifikasi pasar sasaran untuk produk atau lini produk tertentu yang kemudian, perusahaan mencari

keunggulan kompetitif dan sinergi melalui program unsur-unsur bauran pemasaran yang terintegrasi dengan baik (terutama pemasaran, yaitu produk, harga, penempatan dan promosi) yang dirancang untuk kebutuhan dan keinginan dari pelanggan-pelanggan potensial di dalam pasar sasaran.

2.2.4.3. Perencanaan Strategis

Kotler & Armstrong (2001)

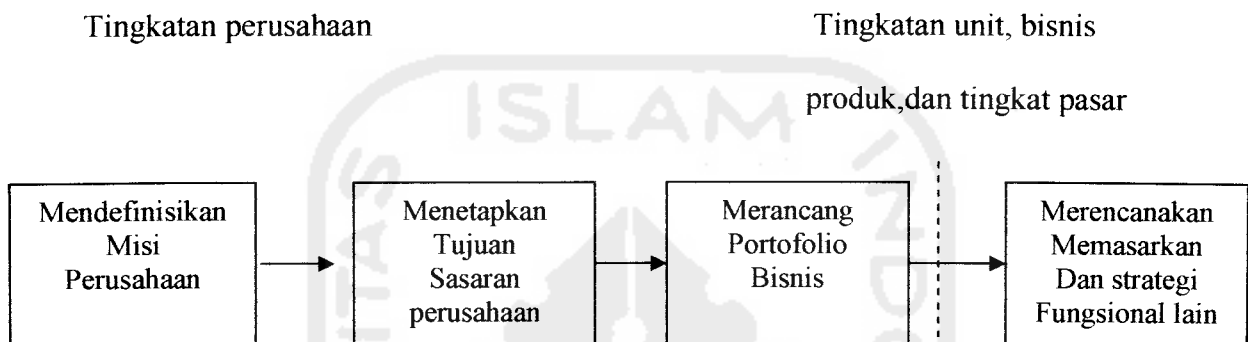
"Proses mengembangkan dan memelihara strategi yang tepat antara tujuan dan kemampuan organisasi dengan peluang pemasaran yang berubah. Perencanaan strategis meliputi pendefinisian misi perusahaan secara jelas, penetapan tujuan pendukung, perancangan portofolio bisnis yang baik, serta pengkoordinasian strategi fungsional.

1. Mendefinisikan misi perusahaan

Pertanyaan misi adalah pernyataan mengenai tujuan perusahaan— apa yang ingin dicapai perusahaan dalam lingkungan yang lebih luas, berfungsi sebagai "Tangan tidak terlihat" yang akan menuntun setiap orang dalam organisasi. Pernyataan misi sebaiknya lebih berorientasi ke pasar yaitu memuaskan kebutuhan dasar konsumen. Dan juga lebih realists, spesifik, sesuai dengan lingkungan pasar, mendasarkan misinya atas kompetensi keunggulannya dan memberikan motivasi bagi seluruh elemen kinerja perusahaan.

2. Menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan

Misi perusahaan perlu diubah menjadi tujuan pendukung yang terinci untuk tiap tingkat manajemen. Setiap manajer harus mempunyai tujuan dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan itu. Strategi pemasaran harus dikembangkan untuk mendukung tujuan pemasaran.



Tabel 2.1.

Langkah-langkah dalam perencanaan strategis

Sumber: Philip Kotler & Gary Armstrong (2001) Prinsip-prinsip Pemasaran

2.2.4.4. Strategi Generik

Ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:

1. Keunggulan biaya menyeluruh

Mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat biaya kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok ini. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari skala prioritas 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 bisa diabaikan.

Strategi keunggulan biaya kadang-kadang dapat merevolusikan sesuatu industri dimana basis persaingan historisnya selama ini adalah sebaliknya dan para pesaing tidak siap baik secara persepsi maupun ekonomis untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk meminimalkan biaya.

2. Diferensiasi

Menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lain. Idealnya perusahaan mendiferensiasikan dirinya sendiri dalam beberapa dimensi.

Diferensiasi jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas 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 yang 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 ditujukan 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 dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

Strategi fokus selalu mengandung beberapa keterbatasan dalam pencapaian bagian pasar secara keseluruhan. Strategi ini perlu memilih antara kemampuan dengan volume penjualan. Seperti Strategi diferensiasi, Strategi ini mungkin, tetapi mungkin juga tidak, memerlukan pengorbanan posisi biaya keseluruhan.

Perusahaan juga bisa menggunakan klasifikasi baru tentang strategi-strategi pemasaran untuk bersaing dari 3 yang dinamakan disiplin nilai (*value discipline*). Ketiga nilai tersebut adalah:

1. Kehebatan operasi (*operational excellence*): perusahaan memberikan nilai yang unggul dengan memimpin industrinya di bidang harga dan kenyamanan. Perusahaan menurunkan biaya dan menciptakan sistem pemberian nilai yang ramping dan efisien. Perusahaan melayani para pelanggan yang menginginkan produk atau layanan yang berkualitas bagus dan dapat diandalkan, tetapi yang menginginkan produk atau layanan tersebut murah dan mudah diperoleh.
2. Keintiman dengan pelanggan (*customer intimacy*): perusahaan memberikan nilai yang unggul dengan melakukan segmentasi pasar secara tepat dan kemudian menyesuaikan produk atau layanannya agar cocok dengan kebutuhan para pelanggan yang dibidik.
3. Kepemimpinan (*melalui*) produk (*produk leadership*): perusahaan memberikan nilai yang unggul dengan menawarkan aliran produk atau layanan yang paling canggih [*leading-edge products or services*] secara terus menerus yang membuat produk berbagai produk mereka sendiri dan produk pesaing menjadi usang.

2.2.5. Segmentasi Pasar

Kotler & Armstrong (2001)

"Membagi suatu pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda".

2.2.5.1 Tingkat Segmentasi Pasar

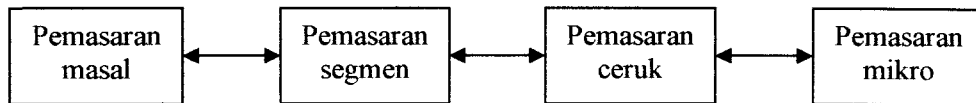
Segmentasi pasar dapat dibangun pada beberapa tingkatan yang berbeda. Perusahaan dapat tidak melakukan segmentasi sama sekali (pemasaran massal), pemasaran sepenuhnya (pemasaran mikro), atau sesuatu diantaranya (pemasaran segmen atau pemasaran ceruk).

1. Pemasaran Masal

Perusahaan tidak selalu melakukan pemasaran target. Kenyataannya, di hampir sepanjang abad ini, perusahaan besar produsen barang konsumsi konsumsi memegang kuat pemasaran masal—produksi masal, distribusi masal, dan promosi masal untuk produk yang sama dalam cara yang hampir sama ke seluruh konsumen. Argumentasi tradisional untuk pemasaran masal adalah bahwa pemasaran tersebut menciptakan pasar potensial terbesar, yang mana akan membawa pada biaya yang paling rendah.

2. Pemasaran Segmen

Mengisolasi segmen yang sangat lebar yang membentuk suatu pasar dan mengadaptasi pemasaran untuk memenuhi satu atau lebih segmen. Pemasaran segmen memiliki beberapa keunggulan atas pemasaran masal. Perusahaan dapat memasarkan lebih efisien, menempatkan produk atau jasa mereka, saluran distribusi, dan program komunikasi yang paling tepat kepada konsumen yang dapat mereka layani paling baik.



Tidak ada segmentasi

Segmentasi sepenuhnya

Tabel 2.2

Tingkat Segmentasi Pasar

Sumber: Philip Kotler & Gary Armstrong (2001) Prinsip-prinsip Pemasaran

3. Pemasaran Ceruk

Suatu ceruk adalah suatu grup yang didefinisikan dengan lebih sempit, biasanya diidentifikasi dengan memilah suatu segmen menjadi beberapa subsegmen atau dengan mendefinisikan suatu grup dengan suatu perangkat perlakuan yang berbeda, yang mungkin mencari suatu kombinasi manfaat yang khusus. Pemasaran ceruk memberikan perusahaan yang lebih kecil suatu peluang untuk bersaing dengan cara memfokuskan sumberdaya mereka yang terbatas untuk melayani ceruk yang mungkin tidak penting atau tak terlihat oleh perusahaan yang lebih besar.

4. Pemasaran Mikro

Praktik penyesuaian produk dan program pemasaran agar cocok dengan cita rasa individu atau lokasi tertentu. Termasuk dalam pemasaran mikro adalah *pemasaran lokal* (penyesuaian merk dan promosi pada kebutuhan dan keinginan grup konsumen lokal) dan *pemasaran individu* (menyesuaikan produk dan program pemasaran pada kebutuhan dan keinginan konsumen individu).

2.2.6. Penargetan Pasar

Segmentasi pasar akan mengungkapkan segmen pasar yang berpeluang bagi suatu perusahaan. Selanjutnya perusahaan mengevaluasi berbagai segmen dan memutuskan berapa banyak dan yang mana yang akan ditarget.

1. Mengevaluasi segmen pasar

Dalam mengevaluasi segmen pasar, suatu perusahaan harus memandang pada tiga faktor: ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik struktural pasar,, serta sumber daya dan sasaran perusahaan. Perusahaan harus mengumpulkan dan menganalisis data pembelian saat ini, tingkat pertumbuhan, dan keuntungan yang diharapkan dari berbagai segmen yang ada. Perusahaan juga perlu menguji faktor-faktor utama yang mempengaruhi daya tarik jangka panjang suatu segmen. Perusahaan kecil mungkin kekurangan keahlian dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melayani segmen yang lebih besar atau mungkin menjumpai bahwa segmen ini terlalu ketat persaingan di dalamnya. Perusahaan demikian dapat memilih segmen yang lebih kecil dan kurang menarik, dalam pengertian absolut, tapi potensi keuntungan mereka lebih tinggi.

2. Menyeleksi segmen pasar

Setelah mengevaluasi berbagai segmen tahapan selanjutnya memutuskan segmen yang mana. Ini adalah *penyeleksian pasar sasaran*. *Pasar sasaran* berisikan satu set pembeli yang memiliki kebutuhan atau

karakteristik yang sama yang ditetapkan perusahaan untuk dilayani. Perusahaan bisa mengadopsi satu dari tiga kemungkinan yaitu: pemasaran tak dibedakan (*undifferentiated marketing*), pemasaran dibedakan (*differentiated marketing*), dan pemasaran terkonsentrasi (*concentrated marketing*).

- Pemasaran tak dibedakan

Suatu strategi peliputan pasar dimana suatu perusahaan memutuskan untuk mengabaikan perbedaan segmen pasar dan melayani keseluruhan pasar dengan satu penawaran. Strategi ini berfokus pada apa yang sama pada kebutuhan konsumen ketimbang pada apa yang berbeda. Sebagian besar pemasar modern memandang ragu akan strategi ini. Kesulitan akan muncul pada saat mengembangkan suatu produk atau merk yang akan memuaskan semua konsumen.

- Pemasaran dibedakan

Strategi peliputan pasar dimana suatu perusahaan memutuskan untuk menarget beberapa segmen pasar berbeda dan mendesain tawaran-tawaran yang berbeda untuk masing-masing segmen. Semakin banyak perusahaan yang telah mengadopsi pemasaran dibedakan. Pemasaran dibedakan biasanya menciptakan total penjualan yang lebih banyak dari apa yang dilakukan pemasaran tak dibedakan.

- Pemasaran terkonsentrasi

Sebuah strategi peliputan pasar dimana perusahaan berusaha mendapatkan pangsa yang besar dari satu atau beberapa sub-pasar. Strategi ini akan menjadi menarik pada saat sumber daya perusahaan terbatas. Ketimbang meliput suatu persentase kecil pangsa pasar dari suatu pasar yang besar, perusahaan sebaiknya melayani persentase yang besar dari satu atau beberapa subpasar. pemasaran terkonsentrasi menjadi suatu langkah yang sempurna bagi pengusaha kecil yang baru berdiri untuk memperoleh pijakan dalam persaingan dan dengan pesaing yang lebih besar dan bersumber daya lebih. Pada saat yang bersamaan, pemasaran terkonsentrasi melibatkan resiko diatas normal. Segmen pasar yang berada didasar dapat berubah menjadi bencana, atau pesaing yang lebih besar dapat saja memutuskan untuk masuk pada segmen yang sama.

2.2.7. Positioning Untuk Keunggulan Bersaing

Pada saat suatu perusahaan memutuskan segmen mana yang akan dimasuki, perusahaan tersebut harus memutuskan "posisi" mana yang ingin dikuasainya pada segmen tersebut. Posisi suatu produk adalah bagaimana suatu produk didefinisikan oleh konsumen melalui sifat-sifat pentingnya posisi di benak konsumen yang ditempati oleh suatu produk relatif terhadap

suatu pesaingnya.

Beberapa perusahaan tidak sulit dalam memilih strategi positioningnya. Misalnya, suatu perusahaan yang terkenal dengan kualitasnya dalam segmen tertentu akan menggunakan posisi ini dalam suatu segmen baru jika didapati jumlah pembeli yang cukup yang mencari kualitas. Dalam beberapa kasus, dua atau lebih perusahaan akan melakukan positioning yang sama. Selanjutnya, masing-masing harus dapat menemukan cara lain untuk menempatkan dirinya berbeda, seperti "kualitas tinggi dengan harga yang lebih rendah" atau "kualitas tinggi dengan layanan teknis lebih banyak" yang menjanjikan.

Tugas positioning terdiri dari tiga langkah:

1. Mengidentifikasi suatu perangkat keunggulan bersaing yang mungkin dibuat dimana positioning akan dibangun.
 2. Memilih keunggulan bersaing yang tepat.
 3. Dengan efektif mengkomunikasikan dan menyampaikan posisi yang dipilih ke pasar.
- Mengidentifikasi keunggulan bersaing yang mungkin dibuat dimana positioning akan dibangun

Konsumen biasanya memilih produk dan jasa yang memberikan nilai terbaik bagi mereka. Oleh karena itu, kunci untuk memenangkan dan mempertahankan konsumen adalah memahami kebutuhan dan proses

pembelian mereka secara lebih baik dari apa yang dilakukan pesaing dan menyampaikan nilai lebih banyak. Tawaran suatu perusahaan atau pasar dapat dibedakan di sepanjang garis *produk, jasa, orang*, atau *citra*.

Perbedaan produk. Perbedaan fisik produk dilakukan di sepanjang garis kontinum, Disatu ekstrim kita menjumpai produk yang hanya memungkinkan adanya variasi kecil. Disisi lainnya adalah produk yang dapat dibedakan sama sekali. Perusahaan dapat menawarkan variasi fitur standar operasional yang tidak diberikan oleh pesaing.

Pembedaan layanan. Disamping pembedaan dalam fisik produk, perusahaan juga dapat membedakan layanan yang diberikan perusahaan. Beberapa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing melalui pengiriman yang cepat, nyaman, atau berhati-hati. Instalasi juga dapat membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lainnya, sama seperti layanan perbaikan. Sebagian perusahaan membedakan penawarannya dengan menyediakan layanan pelatihan konsumen atau layanan konsultasi—data, sistem informasi, dan layanan nasehat yang dibutuhkan pembeli. *Pembedaan citra.* Perusahaan berupaya memantapkan citra yang membedakan mereka dari pesaingnya. Citra perusahaan atau merek harus mengandung manfaat pembeda dan positioning produk. Simbol dapat membentuk pengakuan (*recognition*) perusahaan atau merek yang kuat dan juga menciptakan pembedaan citra.

- Memilih keunggulan bersaing yang tepat

Misalkan suatu perusahaan cukup beruntung memiliki beberapa potensi keunggulan bersaing. Perusahaan itu harus memilih salah satu sebagai dasar bagi dia untuk membangun strategi positioningnya. Dia harus memutuskan berapa banyak perbedaan yang ditonjolkan dan yang mana

- Mengkomunikasikan dan menyampaikan posisi yang dipilih

Setelah menetapkan satu posisi yang akan dipergunakan, perusahaan harus membuat gerakan yang tegas dalam menyampaikan dan mengkomunikasikan posisi yang diinginkan kepada pasar sasaran. Semua upaya bauran pemasaran perusahaan harus mendukung strategi pemosisian.

2.2.8. Analisis Matriks Daya Tarik Industri (MDTI)

Konsep dan operasionalnya berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. MDTI memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang

dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (cut off point) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah, (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi ke dalam tiga bagian yang menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S.

		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

Tabel 2.3.

Matriks Daya Tank Industri

Sumber: Suwarsono (1994) Manajemen Strategik, konsep, alat analisa, dan konteks

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 terus mengembangkan U2S. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang. Manajemen disyorkan untuk secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen harus bersikap hati-hati, jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Manajemen tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Jika masih dimungkinkan manajemen memanen sisa hasil yang masih diharapkan, biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa, manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (*divestasi*). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar dari pasar (*barriers to exit*).

Sedangkan teknik penyusunan matriks MDTI berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, Posisi unit usaha pada masa sekarang dalam MDTI baru dapat

disusun setelah manajemen (yang biasanya dibantu konsultan) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian (assessment) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan yang dimiliki. Tidak menutupkan kemungkinan bahwa baik variabel internal maupun eksternal untuk kedua dimensi waktu tersebut - sekarang dan masa datang - berbeda. Jika dalam prakteknya lebih banyak dijumpai kesamaan barangkali lebih banyak disebabkan oleh keinginan mendapatkan kemudahan.

No	Posisi sekarang	No	Posisi masa Depan
1.	Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan	5.	Prediksi variabel Internal dan eksternal (jika ada perbedaan)
2.	Penilaian variabel Eksternal	6.	Prakiraan kecenderungan Variabel eksternal
3.	Penilaian variabel Internal	7.	Prakiraan nilai variabel Internal
4.	Penentuan posisi	8.	Prakiraan posisi bisnis
		9.	Perumusan strategi

Tabel 2.4

Prosedur penyusunan MDTI

Sumber: Suwarsono (1994) Manajemen Strategik, konsep, alat analisa, dan konteks

2.2.8.1. Identifikasi Variabel

Perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, dan keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

Secara sederhana, variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar, yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri (mikro). Yang disebut pertama terdiri dari lingkungan ekonomi, politik, teknologi, hukum, sosial, budaya, dan kependudukan.

Manajemen dituntut untuk menjadikan daftar tersebut semakin pendek dan hanya benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan. Manajemen harus mampu menganalisis implikasi manajerial yang ditimbulkannya dan menyiapkan secara kasar antisipasi bisnis yang diperlukan. Tidak jauh berbeda dengan variabel eksternal, manajemen juga tidak begitu saja dengan mudah mengidentifikasi indikator. Manajemen diharapkan pada berbagai pilihan pendekatan (approach) yang dapat digunakan untuk menganalisis variabel internal. Pendekatan yang paling populer adalah pendekatan fungsional.

2.2.8.2. Penilaian Kualitatif Variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan kualitatif menggunakan penerapan SWOT yang memang juga merupakan bagian dari MDTI yang memberikan pengetahuan tentang variabel internal dan eksternal perusahaan.

Cara dari pelaksanaan analisis situasi SWOT ditampilkan secara sistematis. Sebelum menyatukan kelayakan dari alternatif strategi, manajer strategis melihat kembali dan mengecek misi dan tujuan perusahaan sebenarnya. Lalu melibatkan kelanjutan, evaluasi, dan pemilihan dari strategi yang terbaik sebagai jalan bagi manajer strategis dalam memutuskan bukan hanya industri apa yang seharusnya perusahaan masuki, tapi juga arah pemisahan untuk dapat berkembang.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan, manajer perlu memperhatikan 2 faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan.

Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang dan ancaman bisnis. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan,

sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan.

SWOT adalah akronim dari strength (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunities (kesempatan), dan threat (ancaman). Analisa SWOT merupakan suatu identifikasi yang sistematis dari beberapa faktor yang saling berkaitan satu sama lain untuk dapat memaksimalkan peluang dan kekuatan dan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa ini mempunyai implikasi yang sangat berpengaruh dalam merancang suatu strategi bagi keberhasilan perusahaan. Analisa SWOT ini dapat didefinisikan sbb :

- *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan adalah kemampuan untuk unggul terhadap pesaing dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar. Kekuatan merupakan suatu kompetensi yang berbeda dari perusahaan lainnya yang memberikan keunggulan kooperatif dalam penguasaan pasar. Adapun kekuatan perusahaan dapat berkaitan dengan sumber daya manusia, keuangan, citra kepemimpinan, penguasaan pasar, penelitian dan pengembangan faktor lainnya.

- *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dan ketidakmampuan internal perusahaan karena ketergantungan faktor-faktor tertentu yang mengurangi kekuatan dari perusahaan. Faktor-faktor

tersebut antara lain adalah tenaga kerja yang kurang terampil, modal perusahaan yang lemah dan sebagainya.

- Opportunities (Peluang)

Suatu peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan agar dapat dimanfaatkan secara maksimal. Kecenderungan utama dari peluang itu sendiri adalah mengidentifikasi keadaan lingkungan diluar perusahaan, seperti kebijakan pemerintah perilaku konsumen, perubahan teknologi dan lain-lain yang berhubungan sangat erat dengan eksternal perusahaan

- Threat (Ancaman)

Ancaman adalah situasi tertentu yang sangat tidak menguntungkan lingkungan perusahaan. Kecenderungan utama dari suatu ancaman bagi perusahaan adalah timbulnya pesaing baru, larangan investasi oleh pemerintah, teknologi, daya beli masyarakat menurun, peraturan pemerintah yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan dan sebagainya.

Analisis SWOT dapat digunakan dalam banyak cara untuk membantu manajemen dalam menentukan strategi yang tepat digunakan oleh perusahaan.

2.2.8.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal

Pendekatan kualitatif cukup banyak diterapkan dan cukup dapat diandalkan sepanjang proses penentuan nilai dilakukan dengan analisis yang mendalam. Berbeda dengan pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif tidak memberikan bobot yang sama pada setiap indikator. Sebelum penilaian dilakukan masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen. Bobot total inilah yang dibagikan setiap indikator. Barulah kemudian, penilaian diberikan pada masing-masing indikator. Penulis menggunakan pembagian antara urutan dibagi dengan jumlahnya. Tetapi sebelumnya indikator ditentukan dari yang paling penting sampai pada kurang penting. Sebagai contoh indikator 1 (7, sangat penting) dibagi jumlah urutan 28, maka ditemukan hasil 0,25. Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

2.2.8.4. Perhitungan Nilai Tertimbang

Setelah meneliti perusahaan dengan cermat penulis menentukan bobot dan nilai yang kemudian digunakan untuk menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikannya.

2.2.8.5. Penentuan Posisi Bisnis

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

		Daya Tarik Industri		
		tinggi	medium	rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Tabel 2.5

Skala Prioritas Investasi

Sumber: Suwarsono (1994) Manajemen Strategik, konsep, alat analisa, dan konteks.

2.2.8.6. Penentuan Strategis

Berbeda dengan matriks BCG yang memberikan tekanan pada keseimbangan aliran kas. MDTI ini memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh Karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, diseyogyakan mendapatkan prioritas 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 daya dan dana. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua - khususnya yang pertama - memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan 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 kesempatan yang disebut kedua.

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar, berdasar 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 Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Tabel 2.6
Berbagai Pilihan Strategi

Sumber: Suwarsono (1994) *Manajemen Strategik, konsep, alat analisa, dan konteks*