

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri (2009) dengan judul Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis matriks BCG, posisi bersaing Garuda berada pada posisi “*star*” yang berarti bahwa Garuda memiliki pertumbuhan *longrun opportunities*, yaitu Garuda akan memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi dalam pertumbuhan pasar industri transportasi udara yang relatif tinggi. Prasyarat konsep SCA sebagai strategi pemasaran Garuda umumnya memiliki nilai baik (tinggi), kecuali pada konsep pengenalan pesaing mempunyai nilai yang sangat baik (sangat tinggi) dan untuk komponen sinergi memiliki nilai cukup baik (cukup tinggi). Konsep SCA dapat diterapkan sebagai strategi pemasaran Garuda dengan melakukan pembenahan terhadap beberapa komponen prasyarat SCA, seperti sinergi pasar sebagai prioritas utama untuk dibenahi dan komponen pengenalan pesaing mendapatkan prioritas mendesak untuk dibenahi. Selain itu, perlu dilakukan pembenahan dan pengoptimalan terhadap penggunaan strategi sinergi pasar, strategi pengembangan SDM dan strategi perluasan pangsa pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Hapsari Prawitasari Putri Anjani (2014) dengan judul penelitian Penentuan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan *Mckinsey Matrix* pada PT Wahyu Kencana Abadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi PT Wahyu Kencana Abadi pada saat sekarang yaitu untuk unit bisnis seperti PC, LCD/LED Printer & Scanner dan Notebook berada pada posisi *selectivity*, untuk unit bisnis Gadget/Netbook, *accessories* komputer dan *spare part* berada pada posisi *Invest to Improve* dimana kekuatan bisnis pada posisi menengah dan daya tarik industri pada posisi tinggi. Sedangkan untuk unit bisnis Software berada pada posisi yang paling tinggi yaitu *Leadership* yang daya tarik industri dan kekuatan bisnis pada posisi paling tinggi. Strategi yang dapat digunakan oleh PT Wahyu Kencana Abadi pada posisi *Leadership* adalah berinvestasi dan mempertahankan kekuatan unit bisnis tersebut, untuk posisi *Invest to Improve* strategi yang dilakukan adalah peningkatan kualitas, memperluas daerah pemasaran, serta mempertahankan salesman. Untuk posisi *selectivity* bisa dilakukan strategi yaitu mempertahankan segmen pasar agar mempertahankan konsumen, serta memusatkan investasi pada segmen dengan laba yang baik dan memiliki resiko yang rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, dan Imam Santoso (2016) dengan judul penelitian Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). Tujuan penelitian adalah untuk mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan bagi Restoran Waroeng Steak

&Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang. Dengan menggunakan matriks SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), alternatif strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan citra atau *image* perusahaan, fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan *delivery order* untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran. Strategi pemasaran prioritas yang disarankan adalah mempertahankan citra perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yulia Rizka 2016. Analisis Strategi Pemasaran PT. Aprotech dalam Upaya Mencapai Tujuan Pemasaran Perusahaan Jasa Konstruksi Telekomunikasi. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa strategi pemasaran perusahaan dirancang melalui penciptaan nilai (*value*) pada elemen bauran pemasaran. Nilai yang diciptakan tersebut cenderung diarahkan untuk meraih keunggulan biaya (*cost leadership*) dibandingkan untuk menciptakan perbedaan unik pada penawaran perusahaan (*product differentiation*). Pemasaran yang berlandaskan pada hubungan yang baik (*relationship marketing*) menjadi dasar strategi promosi dan komunikasi perusahaan, dimana perhatian ditujukan untuk memperluas jaringan relasi dengan tujuan adanya efek promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) dibandingkan penggunaan media promosi lainnya. Selain itu berdasarkan

matriks SWOT diperoleh beberapa alternatif strategi pemasaran dan berdasarkan matriks Internal-Eksternal (IE) dan matriks GE, strategi pemasaran PT Arotech berada pada posisi integrasi horizontal/*stability profit strategy* pada zona pertumbuhan (*growth*).

Penelitian yang dilakukan oleh Hapsari Prawitasari Putri Anjani dengan judul Penentuan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Mckinsey Matrix Pada PT Wahyu Kencana Abadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persaingan pasar tentunya tidak dapat dihindari mengingat banyaknya perusahaan sejenis yang bermunculan. Untuk itu perusahaan ingin mengetahui daya tarik pasar sehingga mampu menerapkan strategi yang tepat untuk menghadapi pesaing tersebut. PT Wahyu Kencana Abadi dituntut untuk mampu mengantisipasi reaksi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Indikator variabel internal meliputi: pangsa pasar, profitabilitas relatif dibanding kompetitor, tim manajemen, biaya tenaga kerja, akses ke saluran distribusi, sumber finansial yang dimiliki, kapabilitas riset dan pengembangan, teknologi produksi yang dimiliki, tingkat kefokusannya ke konsumen ataupun target konsumen, spesialisasi industri yang dimiliki dan dikembangkan. Sedangkan indikator variabel eksternal meliputi: besaran pasar, pertumbuhan pasar, profitabilitas pasar, peluang pasar, ada tidaknya regulasi pemerintah, peluang melakukan diferensiasi di pasar tersebut, pola kebutuhan pasarnya, tingkat entry barrier yang dimiliki pasar, struktur distribusi di pasar tersebut. Dalam matriks GE-McKinsey, dengan dua sumbu yaitu daya tarik industri (eksternal) pada sumbu horisontal dan kekuatan bisnis (internal) pada sumbu vertikal. Unit

bisnis PC,LCD,Notebook dan Printer berada pada kolom selectivity dengan range skor faktor internal 4-5,5 sedangkan faktor eksternal range skor 3-5. Unit bisnis software berada pada kolom leadership dengan skor faktor internal dan eksternal sebesar 6,86 dan 7,3.Perusahaan melakukan strategi meningkatkan modal, meningkatkan pemasaran untuk meningkatkan daya tarik industri dan meningkatkan penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Tri Rahayu dengan judul Penerapan Analisis SWOT Dalam Perumusan Strategi Bersaing Pada Eddy Jaya Photo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan melakukan analisis SWOT dalam perumusan strategibersaing pada Eddy Jaya Photo. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal terdiri dari nama baik perusahaan, jaringan pelanggan yang luas, variasi harga dan layanan yang diberikan, kualitas pelayanan dan produk, karyawan yang terampil dan berpengalaman, kepercayaan pelanggan, pemberian insentif kepada karyawan, sarana dan prasarana yang kurang memadai, strategi promosi yang belum luas, kurangnya SDM, lokasi perusahaan, dan menggunakan jasa editing video dari pihak luar perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari penawaran produk yang lengkap, keikutsertaan dalam organisasi PAPVOS, kerjasama yang baik dengan penyelenggara event, munculnya fotografer muda, persaingan antar usaha sejenis, perubahan selera konsumen, dan kredibilitas pesaing yang membuat konsumen ragu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan strategi SO dan strategi diferensiasi sebagai strategi

bersaing. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan analisis SWOT pada proses perumusan strategi dapat menciptakan strategi keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aulia Fajar Naufal dengan judul Formulasi Strategi Untuk Pengembangan Pasar Industri Semen Di Jawa Timur (Studi Kasus Perusahaan "A"). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian memformulasikan strategi alternatif yang tepat bagi perusahaan "A" dalam menghadapi persaingan pasar di area Jawa Timur. Formulasi strategi dilakukan dengan analisis SWOT, SPACE, dan GS matriks yang kemudian diputuskan dengan QSPM dan menghasilkan formulasi alternatif strategi yang bersifat agresif dan berfokus pada penetrasi pasar, promosi yang agresif, peningkatan kekuatan penjualan, serta pengembangan produk agar nantinya dapat mengembangkan pasar di daerah Jawa Timur.

Penelitian yang dilakukan oleh Hendang Setyo Rukmi, dkk dengan judul Strategi Pemberdayaan Sentra Usaha Kecil dan Menengah Budidaya Ikan Lele Menggunakan Matriks Internal-Eksternal, Analisis SWOT, dan Matriks Perancangan Strategi Kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang strategi menggunakan Matriks Internal Eksternal (IE), Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT), dan Matriks Perancangan Strategi Kuantitatif (MPSK). Tahap awal yang dilakukan adalah pengumpulan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) Sentra UKM Budidaya Ikan

Lele. Faktor internal dan eksternal mengacu pada faktor-faktor kemampukembangan UKM. Tahap kedua adalah penentuan strategi pemberdayaan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele sesuai kondisi internal dan eksternal dengan menggunakan IE Matriks dan Analisis SWOT. Tahap ketiga adalah penentuan skala prioritas strategi yang diterapkan dengan menggunakan MPSK. Dari hasil pengolahan data diperoleh tiga strategi yang diprioritaskan yaitu 1) membentuk koperasi petani ikan lele, 2) memperkuat kerjasama dengan institusi perguruan tinggi, organisasi pendamping UKM, dan institusi pendukung lainnya, dan 3) mengolah ikan lele untuk memenuhi pasar lokal dan internasional. Strategi pertama diharapkan mampu mengatasi ketergantungan pakan, pasar, dan modal pada pihak ketiga, jauhnya lokasi pabrik pakan, fluktuasi harga dan ketersediaan pakan, serta kesulitan akses ke lembaga keuangan. Strategi kedua diharapkan dapat membantu pengembangan produk, perbaikan standarisasi proses budidaya dan paska panen ikan lele, serta peningkatan kemandirian petani ikan lele terkait permodalan. Strategi ketiga diharapkan dapat menangkap peluang pasar produk olahan ikan lele skala nasional maupun internasional dengan memanfaatkan kemudahan akses ke pasar, adanya program pendampingan dan pelatihan UKM Budidaya Ikan Lele, serta penilaian konsumen yang baik terhadap kualitas lele yang dihasilkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Niluh Putu Hariastuti dengan judul Analisis Strategi Bisnis Yang Tepat Bagi IKM TasGadukan Morokrengan Surabaya Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa Tas Gadukan merupakan produksi tas hasil home industri kampung tas Gadukan Krembangan Surabaya. Sebagai kampung produksi tas, daerah ini memiliki potensi untuk dapat berkembang menjadi sentra produksi tas yang nantinya dapat menjadi ikon Surabaya. Belum optimalnya kegiatan bisnis yang dijalankan menjadi dasar permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini. Melalui kegiatan perencanaan strategi bisnis yang tepat akan dapat membantu pengembangan bisnis IKM Gadukan untuk menjadi sentra bisnis industri tas khususnya di Surabaya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, melalui evaluasi lingkungan baik lingkungan internal (IFAS) maupun lingkungan Eksternal (EFAS) diperoleh strategi pengembangan bisnis yang dapat dilakukan oleh IKM melalui metode analisis SWOT. Dari strategi yang diperoleh, diharapkan dapat meningkatkan kegiatan bisnis IKM dalam mengembangkan sentra bisnis sehingga kesejahteraan masyarakatnya pun dapat lebih meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Apriliany Sugiarti dengan judul Strategi Pengembangan Produk Berbasis Rumput Laut (*Kappaphycus Alvarezii*) (Studi Kasus : KUB Mitra Bahari di Desa Jumiang Kecamatan Pademawu Kabupaten Pamekasan Madura). Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengembangan usaha dodol, minuman dan keripik berbasis rumput laut dengan metode matriks IE, matriks BCG, Space Matriks dan QSPM. Hasil analisis strategi dengan metode IE diperoleh strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pada analisis strategi dengan metode matriks BCG diperoleh strategi

pengembangan pasar atau pengembangan produk. Pada analisis dengan metode Space matriks diperoleh strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk. Sementara pengambilan strategi akhir dengan metode QSPM dari beberapa dengan metode yang telah digunakan maka strategi yang baik digunakan oleh KUB Mitra Bahari dalam mengembangkan usaha dodol, minuman dan keripik yang berbasis rumput laut yaitu pengembangan pasar yang diikuti dengan penetrasi pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Taufiq Hidayat dengan judul Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif UKM Batik (Studi Pada UKM Batik Jumput "Riski" Di Kabupaten Bojonegoro). Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan merumuskan strategi bersaing dalam upaya membangun keunggulan kompetitif UKM Batik Jumput "Riski" untuk menghadapi persaingan bisnis yang ketat baik di pasar batik lokal maupun nasional. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan antara lain; Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrix), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matrix), Matriks Internal-Eksternal (I-E Matrix), dan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa alternatif strategi dapat diimplementasikan oleh UKM Batik Jumput "Riski" untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam menghadapi para pesaing antara lain; strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi integrasi

horizontal. Namun demikian, strategi pengembangan pasar merupakan strategi terbaik untuk diimplementasikan oleh UKM Batik Jumput “Riski” karena memiliki nilai STAS tertinggi yaitu sebesar 5,01 pada matriks QSPM.

B. Kerangka Teoritik

1. Konsep Strategi Matrik Daya Tarik Industri

Salah satu alat yang berguna untuk menganalisis daya tarik suatu industri adalah model lima kekuatan (*five forces model*) yang dikembangkan oleh Michel Porter. Lima tekanan tersebut berinteraksi satu sama lain untuk menentukan daya tarik industri tersebut.

a. Persaingan Antar Perusahaan yang Bersaing dalam Industri yang Sama

Ketika suatu perusahaan menciptakan sebuah inovasi atau mengembangkan suatu strategi yang unik dan mengubah pasar, perusahaan harus beradaptasi serta menghadapi resiko terlempar keluar dari bisnisnya. Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif. Umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika terdapat kondisi-kondisi berikut ini:

- 1) Jumlah pesaing besar atau di sisi ekstrem lainnya, sangat sedikit (kurang dari lima).
- 2) Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda.
- 3) Industri terkait tumbuh dengan sangat cepat.
- 4) Ada peluang untuk menjual suatu produk atau jasa yang terdiferensiasi.

b. Daya Tawar Pemasok Industri

Semakin besar daya tawar (*leverage*) yang dimiliki para pemasok bahan mentah penting, semakin rendah daya tarik industri tersebut. Umumnya, sebuah industri akan menarik jika ada kondisi-kondisi berikut ini:

- 1) Ada banyak pemasok yang menjual suatu komoditas produk ke berbagai perusahaan di dalam industri tersebut.
- 2) Ada produk-produk substitusi yang tersedia untuk berbagai barang yang disediakan oleh pemasok.
- 3) Perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut merasa mudah untuk berpindah dari satu pemasok ke pemasok lainnya atau untuk melakukan substitusi produk (dengan kata lain, biaya peralihan/*switching cost* rendah).
- 4) Barang-barang yang disediakan pemasok industri tersebut memakan porsi biaya yang relatif kecil dari seluruh biaya barang jadi dalam industri tersebut.

c. Daya Tawar Para Pembeli

Sama halnya dengan para pemasok dalam suatu industri dapat menjadi sumber tekanan, para pembeli juga berpotensi menggunakan kekuasaan penting mereka atas suatu usaha, sehingga membuat usaha tersebut kurang menarik. Jika jumlah pelanggan kecil dan biaya peralihan ke produk pesaing rendah, pengaruh para pembeli

atas perusahaan akan lebih tinggi. Pada umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika ada kondisi-kondisi berikut ini:

- 1) “biaya peralihan” para pelanggan industri tersebut ke produk pesaing atau produk substitusi relatif tinggi.
- 2) Jumlah pembeli dalam industri tersebut besar.
- 3) Para pelanggan menginginkan berbagai produk diferensiasi, bukan membeli produk komoditas yang bisa mereka dapat dari pemasok manapun (dan akhirnya yang dapat menjepit posisi suatu perusahaan di tengah perusahaan lainnya hingga terpaksa menurunkan harga).
- 4) Para pelanggan sulit mengumpulkan informasi mengenai biaya, harga, dan berbagai fitur produk pemasok suatu hal yang menjadi jauh lebih mudah untuk dilakukan para pelanggan dalam banyak industri dengan menggunakan World Wide Web.
- 5) Berbagai barang yang dijual oleh perusahaan dalam industri tersebut merupakan bagian yang relatif kecil dari biaya total barang jadi para pelanggan mereka.

d. Ancaman Masuknya Pemain Baru ke dalam Industri yang Sama

Semakin besar calon pemain baru dalam suatu industri, semakin besar pula ancamannya bagi perusahaan yang telah ada di dalam industri tersebut. Kondisi ini akan berlaku dalam industri dimana hambatan untuk masuk, seperti persyaratan permodalan, pengetahuan khusus, akses ke jalur distribusi dan lain-lainnya. Pada

umumnya, suatu industri akan di anggap lebih menarik bagi pemain baru jika ada kondisi-kondisi berikut ini:

- 1) Keuntungan dari skala ekonomis tidak ada. Skala ekonomis ada jika perusahaan-perusahaan dalam suatu industri mencapai biaya rata-rata yang rendah dengan menghasilkan produknya dalam volume yang sangat tinggi.
- 2) Persyaratan permodalan untuk memasuki industri tersebut rendah.
- 3) Keuntungan biaya tidak berhubungan dengan ukuran perusahaan.
- 4) Para pembeli tidak terlalu setia pada suatu merek, hingga mempermudah pemain baru untuk menarik pelanggan dari perusahaan yang telah ada.
- 5) Pemerintah, melalui kebijakan perdagangan internasional dan peraturan dagangnya, tidak membatasi perusahaan baru memasuki industri tersebut.

e. Ancaman Produk atau Jasa Substitusi

Produk atau jasa substitusi dapat mengubah keseluruhan industri. Pada umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika ada kondisi-kondisi berikut ini:

- 1) Produk-produk substitusi yang berkualitas tidak langsung tersedia.

- 2) Harga produk substitusi tidak terlalu murah dibanding harga produk industri itu sendiri.
- 3) Biaya peralihan para pembeli ke produk substitusi tinggi.

2. Konsep Manajemen Strategis

Memperhatikan manajemen strategis sebenarnya merupakan konsep yang lahir sebagai akibat dari perkembangan dan kemajuan dalam manajemen di sektor swasta. Kelahirannya diawali dengan timbulnya kesadaran tentang semakin tingginya tingkat turbulensi lingkungan bisnis. Sering ditemui perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi secara mendadak dan spontan. Banyak informasi pasar yang menjadi tidak seiring dengan transparansi sistem pasar. Kondisi yang demikian menjadikan secanggih apapun alat dan model yang digunakan dalam memprediksi masa depan sering tidak mampu memberikan jawaban tentang ketidakpastian masa depan, sehingga dalam dunia usaha dirasakan terjadinya diskontinuitas.

Perkembangan dan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis sangat berpengaruh terhadap kemungkinan terjadinya pergeseran-pergeseran pada misi perusahaan. Di samping itu, perkembangan dunia bisnis juga telah melahirkan kompetitor-kompetitor yang canggih. Kondisi-kondisi inilah yang akhirnya mendorong para pelaku bisnis untuk menemukan alternatif dalam upaya meningkatkan daya saing (*competitive advantage*) agar dapat mempertahankan

eksistensinya seiring dengan perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi.

Konsep manajemen strategis tidak lahir begitu saja, melainkan melalui proses panjang dan tataran historis. Manajemen strategis pada dasarnya merupakan hasil dari proses evolusi sistem manajemen yang berlaku sebelumnya, yaitu mulai dari sistem anggaran dan kontrol keuangan (*Budgeting and financial controlling*) yang berlaku pada era 1990-an, Perencanaan jangka panjang (*Long Range Planning*), Perencanaan strategik perusahaan (*Corporate Strategic Planning*), dan Manajemen strategis (*Strategic Management*) yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an (Hax dan Majluf dalam Salusu, 2006:143).

Dari berbagai pengertian manajemen strategis tersebut, terdapat beberapa pemikiran pokok yang dapat dicermati, *pertama*, bahwa manajemen strategis lebih bersifat menyeluruh. Manajemen strategis tidak hanya menggambarkan sebuah perencanaan, tetapi juga memadukannya dengan setiap bagian organisasi. Dan oleh karenanya diperlukan adanya interaksi antara perencanaan, pengawasan dan struktur organisasi, antara komunikasi dengan sistem informasi, serta antara motivasi dengan sistem penghargaan. *Kedua*, manajemen strategis sangat *concern* terhadap kultur organisasi. Perhatian lebih ditekankan pada implementasi daripada perumusan rencana strategis. Persoalan utamanya terletak pada bagaimana menyuntikkan pemikiran strategis ke dalam manajemen pada semua level, sehingga tidak sekedar melakukan

perencanaan yang bersifat dokumentatif. Dengan demikian terlihat bahwa manajemen strategis berupaya untuk mengadopsikan pola pikir strategis dan implementasi rencana strategis ke dalam manajemen agar menjadi bagian dari kultur organisasi. Dan *ketiga*, manajemen strategis memberikan kemungkinan bagi organisasi untuk memanipulasi kelemahan-kelemahan menjadi kekuatan dan mengimplementasikan berbagai ancaman menjadi berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi di masa yang akan datang.

a. Peran Formulasi Strategis terhadap Strategi Pengembangan Pasar

Formulasi strategis atau biasa disebut dengan perencanaan strategis merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang. Karena itu, prosesnya lebih banyak menggunakan proses analitis. Jadi di dalam perencanaan strategis ini, analisis-analisis baik pada tingkat korporat maupun pada tingkat bisnis sangat dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk menyusun strategi sehingga sesuai dengan misi, sasaran serta kebijakan perusahaan. Sebelum menyusun model analisis strategis, ada beberapa pertanyaan dasar yang harus dijawab terlebih dahulu, yaitu:

- 1) Bagaimana perusahaan tersebut menentukan alternatif strategis?
- 2) Metode dan alat apa yang dipergunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi alternatif strategis dalam lingkungan perusahaan?

3) Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pilihan strategis tersebut?

Sebelum awal tahun 1970-an, para manajer yang membuat rencana jangka panjang lazimnya mengandalkan bahwa masa depan adalah masa yang lebih baik. Rencana-rencana bagi masa depan sekadar perpanjangan dari apa yang telah dilakukan oleh organisasi itu di masa lampau. Namun, kejutan-kejutan lingkungan seperti krisis energi, deregulasi banyak industri, percepatan perubahan teknologi, dan meningkatnya persaingan global merongrong pendekatan terhadap perencanaan jangka panjang ini. Perubahan-perubahan ini memaksa para manajer untuk menyusun suatu pendekatan sistematis untuk menganalisis lingkungan, menilai kekuatan dan kelemahan organisasi mereka, dan mengidentifikasi peluang di mana organisasi itu dapat memiliki keunggulan kompetitif. Nilai dari pemikiran strategis mulai diakui.

Formula strategis penting terutama dalam strategi pengembangan pasar karena formula strategis berhubungan dengan manajemen strategis yang berkaitan erat dengan banyak keputusan di tingkat manajemen. Sebagian besar peristiwa bisnis penting yang sekarang dilaporkan dalam berbagai macam publikasi bisnis menyangkut manajemen strategis. Para pemilik perusahaan mengatakan, misalnya perencanaan strategis memberi mereka sasaran-sasaran terperinci dan memberi staf mereka suatu visi yang satu. Selain itu, studi-studi terhadap efektivitas perencanaan dan

manajemen strategis telah menemukan bahwa pada umumnya, perusahaan-perusahaan dengan sistem manajemen strategis formal mempunyai pendapatan finansial yang tinggi (Robbins dan Coulter, 2002:52). Ini berarti, formulasi strategi yang disusun oleh perusahaan akan sangat membantu usaha pengembangan pasar yang bermuara pada keuntungan perusahaan.

b. Analisa Lingkungan Pemasaran

Dalam rangka peningkatan pangsa pasar dalam arena persaingan yang sangat ketat, perusahaan perlu melakukan berbagai tindakan yang menguntungkan, salah satunya adalah melakukan analisis lingkungan pemasaran melalui perencanaan pemasaran. Perencanaan pemasaran adalah proses yang sistematis untuk mengembangkan dan mengkoordinasikan keputusan-keputusan pemasaran. Gultinan dan Paul (2002: 89) menyebutkan bahwa ada empat (4) pokok dalam perencanaan pemasaran yaitu :

- 1) Melakukan analisis situasi
- 2) Menetapkan sasaran
- 3) Mengambil strategi dan program
- 4) Menyediakan alat koordinasi dan pengendalian

Sedangkan menurut Peter dan Donnelly (2007: 91) mengungkapkan bahwa tahap pertama dalam analisa masalah pemasaran adalah mempertimbangkan lingkungan yang digunakan untuk operasi perusahaan.

Lingkungan ekonomi dapat memberikan efek pada industri, perusahaan dan program pemasaran. Tahap kedua adalah analisis terhadap industrinya. Tahapan ini cukup kritis, terutama, ketika mendefinisikan produk yang dihasilkan perusahaan. Definisi yang sempit pada industri dan lingkungan persaingan dapat membawa dampak tidak hanya pada perusahaan tetapi juga pada individu. Tahap ketiga yaitu analisis yang meliputi perusahaan itu sendiri, tidak hanya membandingkan dengan industri yang lain tetapi juga dengan kondisi internal yang mencakup faktor kualitatif dan kuantitatif. Ditambahkan oleh Peter dan Donnelly (2007: 105) bahwa dalam tahap ketiga ini, kunci yang harus diperhatikan adalah tujuan, kendala (*constraints*), filosofi manajemen, kekuatan, kelemahan, dan struktur perusahaan. Tahap keempat adalah program pemasaran yang biasanya secara internal banyak permasalahan struktural dalam departemen pemasaran yang membutuhkan penyelesaian, khususnya analisis sekitar strategi pemasaran pada tahap berikutnya. Pada tahap ini hal-hal utama yang ada di departemen pemasaran dianalisis melalui perbandingan dengan perusahaan lain.

Ditinjau dari tingkat manajemen puncak, maka kegiatan itu biasa disebut dengan strategi. Pemilihan strategi pemasaran oleh perusahaan yang akan meningkatkan pangsa pasarnya harus mempertimbangkan faktor internal ataupun eksternal. Kedua faktor itu oleh perusahaan harus dijadikan bagian dalam strategi agar

mempunyai daya atau kekuasaan untuk meningkatkan pangsa pasarnya.

Faktor internal adalah faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan (*controllable*), yang meliputi faktor dalam bauran pemasaran dan kegiatan penunjang lainnya yang dilakukan oleh perusahaan. Faktor eksternal merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (*un-controllable*), yang meliputi lingkungan sosial, masyarakat dan perekonomian. Pemahaman mengenai lingkungan pemasaran ini dijabarkan dalam uraian berikut ini :

1) Lingkungan Internal

Lingkungan internal dari suatu perusahaan merupakan suatu proses memadukan kekuatan dan kelemahan yang datangnya dari faktor-faktor variabel internal perusahaan. Variabel-variabel internal dapat menjadi kekuatan apabila setelah dievaluasi variabel internal tersebut mampu memberikan dan menjadikan perusahaan mempunyai keunggulan tertentu, dan sebaliknya jika variabel internal tersebut tidak mampu memberikan apa-apa buat perusahaan maka variabel internal tersebut menjadi kelemahan bagi perusahaan.

Dikemukakan oleh Suwarsono (2010: 86) bahwa perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan (keunggulan) yang dimiliki untuk secara maksimum memanfaatkan peluang bisnis

(*maxi-maxi*). Perusahaan dapat juga meminimumkan kelemahan yang dimiliki untuk dapat memanfaatkan peluang bisnis yang muncul (*mini-maxi*). Di samping itu, perusahaan juga dapat memaksimalkan kekuatan yang ada untuk meminimumkan ancaman bisnis (*maxi-mini*). Tersedia juga kemungkinan untuk meminimumkan kelemahan yang digunakan untuk meminimumkan kelemahan yang digunakan dan untuk meminimumkan ancaman (*mini-mini*).

Pada dasarnya ada dua langkah dalam menganalisis lingkungan internal perusahaan, yaitu : (1) Mengidentifikasi komponen variabel internal, (2) Mengevaluasi komponen-komponen internal tersebut. Pada waktu menganalisa dan mengidentifikasi variabel-variabel internal ada beberapa pendekatan yang digunakan antara lain yaitu pendekatan fungsional. Pendekatan ini digunakan untuk mengumpulkan informasi internal perusahaan yang dapat ditelusuri dapat menganalisa kegiatan pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, manajemen, dan operasi.

2) Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu segera mendapat perhatian pihak manajemen, dan di saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threat*)

bisnis yang perlu mendapat antisipasi. Untuk keperluan tersebut analisis lingkungan eksternal berusaha mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada di luar kendali perusahaan dan diperkirakan mempunyai pengaruh yang nyata.

Dengan demikian analisis lingkungan eksternal hanya berusaha mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas. Analisis lingkungan eksternal berusaha menganalisis implikasi manajerial yang timbul baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dari langkah ini diharapkan manajemen perusahaan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal. Titik berat analisis lingkungan eksternal yang paling sering digunakan untuk memperoleh pemahaman yang jelas tentang profil tantangan dan peluang eksternal adalah :

- a) Analisis Industri, yang memfokuskan pada struktur pasar yang menggambarkan persaingan riil yang dihadapi perusahaan dan laba potensial yang mungkin diraih pasar, kemudian menguraikan tentang berbagai kemungkinan masuknya pesaing potensial di dalam pasar dengan

memperhatikan tinggi rendahnya halangan memasuki pasar (*barrier to entry*).

- b) Analisis Pesaing, dimaksudkan untuk mengetahui apakah pesaing telah merasa puas dengan posisi pasar dan kinerja perusahaan yang telah dicapainya. Dengan demikian manajemen memiliki peluang untuk mengetahui ada tidaknya kemungkinan perubahan strategi pesaing. Pemahaman tentang strategi yang sedang dijalankan pesaing akan membuka peluang untuk mengetahui secara detail kelemahan dan keunggulan pesaing, sehingga manajemen perusahaan mampu merumuskan ancaman yang datang dari pesaing dengan lebih baik. Informasi-informasi tersebut pada akhirnya diperlukan untuk memperkirakan perilaku dan strategi bisnis pesaing di masa yang akan datang.
- c) Analisis Lingkungan Ekonomi, keadaan dan perkembangan lingkungan ekonomi merupakan lingkungan yang paling banyak dan cepat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Kebijakan ekonomi dapat berupa peluang sekaligus ancaman, oleh karena itu pengamatan serta antisipasi terhadap kebijakan ekonomi sangat penting, bahkan akan menjadi dasar perumusan strategi dalam rangka pengembangan pasar, terlebih lagi dalam

menghadapi persaingan yang semakin tajam dan perekonomian yang tidak stabil.

- d) Analisis Lingkungan Teknologi, lingkungan teknologi sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Cepatnya pengaruh teknologi harus siap dihadapi, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi tidak mengganggu jalannya perusahaan.

Penyesuaian teknologi yang cepat dan tepat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan untuk selalu menyerang, bertahan, bahkan menjadi *leader* dibidangnya. Hal ini dikarenakan lingkungan teknologi adalah lingkungan yang paling cepat mengalami perubahan dan cepat berpengaruh pada peningkatan yang paling cepat mengalami perubahan dan cepat berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kesempatan perusahaan.

3. Analisis MDTI

Konsep dan operasionalisasi MDTI, pada dasarnya, tidak jauh berbeda dengan system strategi yang yang lain seperti SWOT, karena pada dasarnya matriks yang disebut pertama adalah pengembangan lebih jauh dari matriks yang disebut terakhir. MDTI didesain untuk membantu manajemen mengambil keputusan investasi pada berbagai portofolio bisnis yang dikelola, yang biasanya berada pada perusahaan besar yang terdiversifikasi. MDTI dengan demikian, pada mulanya, berusaha

menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategi (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi ke dalam unit usaha tidak perlu dilakukan (Suwarsono, 2010: 132).

Tidak berbeda dengan system strategi yang lain, MDTI juga memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*bussiness 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. Istilah yang digunakan oleh GE ketika itu untuk menyebut kedua sumbu tersebut masing-masing adalah kekuatan bisnis/posisi kompetitif (*business attractiveness*) (Suwarsono, 2010: 132).

Secara sederhana MDTI yang telah dimodifikasi dapat dilihat pada tabel berikut ini (Suwarsono Muhammad, 2008: 133):

Tabel 1. Matriks 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

Unit usaha strategi (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan bahkan mengakselerasi pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan. GE ketika itu menyebutnya dengan istilah pemenang (*winner*)(Suwarsono Muhammad, 2008: 133).

Secara sederhana prosedur dan urutan teknik penyusunan MDTI dapat dilihat pada tabel berikut (Suwarsono Muhammad, 2008: 135).

Tabel 2. Prosedur Peyusunan MDTI

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

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu yang sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha menemukan dan memberikan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, pada masa yang akan datang diperlukan prediksi.

a. Identifikasi Variabel

Secara tradisional, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, dan keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Yang disebut belakangan adalah faktor kritis keberhasilan (*critical success factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui. Secara sederhana, variabel eksternal terdiri dari dua

kelompok besar, yakni lingkungan makro dan lingkungan industri (mikro). Yang disebut pertama terdiri dari misalnya lingkungan ekonomi, politik, teknologi, hukum, sosial budaya, dan kependudukan. Lingkungan industri membahas tentang pengaruh struktur pasar terhadap pilihan strategi bersaing dan kinerja perusahaan, dan analisis masing-masing pesaing (Suwarsono Muhammad, 2008: 135).

Akibat luasnya cakupan variabel eksternal dan beragamnya indikator yang dapat digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali mengalami kesulitan mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis. Oleh karena itu, seringkali pada tahapan ini ada kecenderungan dijumpai satu daftar indikator yang amat panjang. Sekalipun belum ada kerangka teoritis yang dapat digunakan membantu proses penyederhanaannya, manajemen dituntut untuk menjadikan daftar tersebut semakin pendek dan hanya benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan. Pada langkah ini manajemen tidak saja diminta menemukan indikator, akan tetapi lebih penting dari itu manajemen harus mampu menganalisis implikasi manajerial yang ditimbulkannya dan menyiapkan secara kasar antisipasi bisnis yang diperlukan (Suwarsono Muhammad, 2008: 136).

Tidak jauh berbeda dengan variabel eksternal, manajemen juga tidak begitu saja dengan mudah mengidentifikasi indikator dari variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Apalagi jika perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan jasa, karena pada jenis perusahaan tersebut variabel internal jauh lebih berperan dibanding pada perusahaan penghasil barang. Sekalipun tidak serumit variabel eksternal, manajemen dihadapkan pada berbagai pilihan pendekatan (*approach*) yang dapat digunakan untuk menganalisis variabel internal. Sedikitnya ada lima pilihan pendekatan yang paling populer, yakni pendekatan fungsional, rantai nilai, unit keunggulan bersaing, PIMS, dan 7-S. Sampai dengan saat ini, pendekatan jenis kedua juga mulai banyak digunakan. Pendekatan yang terbaru adalah pendekatan yang disebut ketiga, dan nampaknya kini sedang banyak diujicobakan (Suwarsono Muhammad, 2008: 136).

b. Penilaian Variabel Eksternal

Setelah indikator variabel eksternal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Secara umum, biasanya seluruh indikator tersebut dikelompokkan terlebih dahulu ke dalam dua kelompok besar, yakni

lingkungan industri (pesaing) dan lingkungan makro. Lingkungan industri cenderung memiliki pengaruh yang sama paling tidak searah terhadap semua jenis perusahaan yang termasuk ke dalam industri tersebut. Sebaliknya, lingkungan makro memiliki kecenderungan berpengaruh secara berbeda-beda untuk setiap perusahaan sesuai dengan kondisi internal masing-masing perusahaan.

Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian: kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan pertama mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dengan memberikan urutan (*rank*) sejak dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang bisnis. Berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen, indikator yang dikategorikan sebagai sumber ancaman diberi nilai negatif, sedangkan indikator yang dikategorikan sebagai peluang bisnis diberi nilai positif.

Pendekatan kualitatif cukup banyak diterapkan. Juga cukup dapat diandalkan sepanjang proses penentuan nilai dilakukan dengan analisis yang mendalam dengan melibatkan manajemen perusahaan dan dibantu oleh konsultan yang terpercaya. Namun demikian, ini tidak berarti menutup kemungkinan berkembangnya pendekatan yang lain, yakni pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan pendapat manajemen setelah melalui diskusi terbuka dan analisis

yang mendalam, pendekatan kedua ini mencoba mengkuantifikasikan indikator yang masih bersifat kualitatif tersebut. Sekalipun belum ada kerangka teoritis yang baku, pendekatan ini mencoba meyakinkan bahwa dengan kuantifikasi sederhana apapun prosesnya akan mampu memberikan pemahaman yang lebih baik dibanding sekedar mengandalkan analisis kualitatif.

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 pada masing-masing indikator. Biasanya digunakan nilai berskala lima, yakni satu (sangat tidak menarik), dua (tidak menarik), tiga (netral), empat (menarik), dan lima (amat menarik). Kadangkala juga dengan nilai berskala tiga atau enam, tergantung sepenuhnya pada pertimbangan manajemen. 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.

Namun demikian, proses tersebut tidak selalu berjalan mulus. Seringkali dijumpai keadaan bahwa manajemen tidak mampu

memberikan bobot dan atau nilai. Jika demikian halnya, tidak perlu ada keharusan untuk mengkuantifikasikan. Tidak perlu ada pemaksaan. Indikator yang bersangkutan cukup diberi tafsir sebagai peluang dan atau ancaman, dengan tanda *go* dan atau *nogo*. Atau dengan tanda lain yang disepakati bersama. Dengan kata lain, sekalipun pendekatan kedua ini telah bersifat kuantitatif, unsur kualitatif, khususnya yang berkaitan dengan pendapat manajemen, tidak dapat ditinggalkan sepenuhnya.

c. Penilaian Variabel Internal

Setelah indikator variabel internal dirumuskan yang telah dilakukan pada langkah pertama tahapan berikutnya yang perlu dilakukan manajemen adalah memberikan penilaian terhadap berbagai indikator tersebut. Nilai masing-masing indikator ditentukan berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan unit usaha. Konsep, proses, dan teknik penilaian hampir persis sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal.

Penilaian biasanya dilakukan dengan membandingkan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki kelebihan dibanding pesaing, maka nilai cenderung tinggi. Demikian pula sebaliknya, jika indikator yang dinilai yang dimiliki unit usaha tersebut berkemampuan yang lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat

cenderung rendah. Jika sekiranya unit usaha tersebut memiliki lebih dari satu pesaing utama, maka disyogikan untuk dilakukan penilaian per pesaing. Dengan demikian, sangat mungkin dijumpai lebih dari satu penilaian.

d. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai variabel eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini amat sederhana, yakni hanya sekedar secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Akan tetapi ada sedikit perbedaan dengan matriks BCG. Jika pada matriks tersebut posisi bisnis diletakkan persis tepat dengan nilai yang diperoleh, pada MDTI diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

e. Prediksi Variabel Eksternal dan Internal

Pada dasarnya, langkah ke-5 sampai dengan ke-8 tidak memiliki perbedaan yang berarti dibanding dengan langkah ke-1 sampai dengan langkah ke-4. Langkah-langkah sebelum langkah ke-5 didasarkan pada identifikasi dan pendapat yang dilandasi oleh data-data histori. Sejak langkah ke-5 ini, penentuan dan penilaian

kecenderungan variabel didasarkan pada prakiraan. Selain hal tersebut, baik konsep, proses, maupun teknik yang digunakan hampir persis sama.

f. Prakiraan Kecenderungan Variabel Eksternal

Setelah prakiraan indikator variabel eksternal dilakukan, tahapan berikutnya adalah memprakirakan kecenderungan yang hendak terjadi pada berbagai indikator tersebut.

g. Prakiraan Nilai Variabel Internal

Tidak berbeda jauh dengan prakiraan kecenderungan variabel eksternal, manajemen juga diminta untuk memprakirakan kecenderungan variabel internal, setelah prakiraan indikator variabel tersebut dilakukan pada tahapan sebelumnya. Akan tetapi, karena manajemen memiliki kendali dan oleh karena itu dapat mempengaruhi kecenderungan variabel internal sekiranya kendali itu digunakan prakiraan kecenderungannya dapat dilakukan dengan dua pendekatan.

Pendekatan pertama dengan menganggap tidak ada perubahan strategi bisnis yang selama ini telah dijalankan. Kalaulah ada perubahan nilai variabel internal sepenuhnya merupakan hasil evolutif yang melekat dari keseluruhan kombinasi variabel internal yang selama ini dipilih. Tidak ada desain yang dibuat khusus untuk itu. Manajemen sama sekali tidak melakukan tambahan intervensi. Oleh karena itu, pendekatan ini disebut sebagai pendekatan objektif.

Jika pendekatan ini digunakan, biasanya tidak ada perubahan yang drastis, yang dapat dilihat pada kecilnya perubahan prakiraan nilai tertimbang yang diperoleh dibanding tahun sebelumnya. Pendekatan ini lebih banyak dipakai oleh manajemen yang konservatif dan kurang berani menanggung risiko.

Pendekatan yang kedua disebut pendekatan subyektif, karena hasil akhir prakiraan kecenderungan yang diperoleh dari pendekatan ini lebih disebabkan oleh keinginan yang hendak dicapai oleh manajemen pada masa yang akan datang. Ada unsur subyektif. Manajemen secara aktif melakukan intervensi agar terjadi perubahan kombinasi dan peran variabel internal. Dalam kalimat yang lebih sederhana, manajemen merencanakan melakukan perubahan strategi bisnis. Pada gilirannya akan berpengaruh pada kombinasi optimum variabel internal. Jika pendekatan ini digunakan, biasanya terjadi perubahan yang drastis pada prakiraan jumlah nilai tertimbang yang diperoleh. Pendekatan kedua ini lebih banyak digunakan oleh manajemen yang berwawasan optimis dan cenderung berani menanggung risiko. Sekalipun demikian pendekatan ini sepertinya yang banyak diterapkan.

h. Prakiraan Posisi Bisnis

Setelah prakiraan kecenderungan variabel eksternal dan nilai variabel internal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah penentuan posisi bisnis unit usaha strategis. Langkah ini amat sederhana yakni dengan memadukan secara konseptual kedua prakiraan yang diperoleh. Secara teknis, tahapan ini dilakukan dengan cara menemukan sel yang terbentuk akibat dua penggalan sumbu vertikal dan horizontal yang mengandung masing-masing nilai prakiraan.

4. Strategi Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu sisi penting bagi perusahaan untuk mempertahankan keberadaannya. Hanya dengan sistem pemasaran yang baik dan terkoordinasi perusahaan dapat tumbuh dan berkembang selaras dengan kemajuan teknologi, serta mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Oleh karena itu suatu perusahaan harus mampu menciptakan sistem pemasaran yang dapat diandalkan serta mampu mengelola variabel-variabel bauran pemasaran seperti produk, harga, saluran distribusi dan promosi.

Dalam penyusunan strategi pada berbagai tingkatan didalam perusahaan maka semua fungsi manajemen akan memberikan kontribusinya. Fungsi pemasaran memiliki hubungan yang paling besar dengan lingkungan eksternal, sementara itu pemasaran memiliki peranan penting dalam mengembangkan strategi. Pemasaran strategis meliputi

semua usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya untuk mencari dua pemecahan pokok.

Pertama, bisnis apa yang digeluti perusahaan saat ini dan jenis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang. Kedua, bagaimana bisnis yang digeluti tersebut dapat berkembang dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar prospektif produk, harga, promosi dan distribusi untuk memuaskan pasar sasaran.

Dalam kaitannya dengan penyusunan strategi, pemasaran memiliki dua dimensi, yaitu dimensi sekarang dan dimensi waktu yang akan datang. Dimensi sekarang berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungan yang selalu berubah. Sedangkan dimensi waktu yang akan datang mencakup hubungan dengan lingkungan di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian.

Strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran (Kotler, 2004:81). Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran.

Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat dan bersifat global seperti sekarang ini, maka hal utama dalam merumuskan strategi adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun

lingkungan yang relevan sangat luas, yang meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, tetapi aspek utama dari kekuatan lingkungan adalah kekuatan industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Lingkungan industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan main dalam persaingan. Kekuatan-kekuatan di luar industri terutama penting dalam artian relatif karena biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan dari perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk mengunggulinya.

Secara singkat, penentuan skala prioritas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Strategi		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategis, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif. 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 keempat memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar. Lebih mungkin

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

Tabel 4. Berbagai Pilihan Strategi

		Daya Tarik Strategi		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Deminasi 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	Pertumbuhan berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap investasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber alam kas pesaing Divestasi