BAB I

PENDAHULUAN

1. LATAR BELAKANG MASALAH

Semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang tumbuh dan berkembang saat ini dengan keadaan ekonomi yang kurang menentu mengakibatkan iklim persaingan semakin meningkat. Persaingan yang ketat dalam suatu industri merupakan suatu hal yang wajar. Hal ini justru akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan produksi dan selalu menjaga mutu dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dan mempertahankan eksistensinya dengan melihat dan memanfaatkan setiap peluang bisnis yang ada,dengan demikian perusahaan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien disamping itu juga harus dapat menentukan kebijaksanaan dan strategi persaingan yang efektif agar target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan dapat terpenuhi. Strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Basu Swasta dan Irawan, 1967:67). Strategi diperlukan karena memainkan peranan penting sebagai kunci dimana perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Sedangkan manejemen srategik itu sendiri adalah sebagai usaha manejerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang di tetapkan sesuai dengan misi yang telah di tetapkan (Suwarsono,1994:6)

Di era persaingan yang cukup ketat ini perusahaan dituntut selalu dapat merumuskan dan menetapkan strategi bersaing yang paling tepat untuk mengantisipasi dari ancaman-ancaman (threats) persaingan dan memanfaatkan berbagai peluang yang muncul dari linkungan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan lainnya. Bila terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan walau sekecil apapun akan mengakibatkan hilangnya kesempatan perusahaan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan hasil penjualan dan pangsa pasarnya. Hal ini merupakan suatu yang harus dihindari dan apabila terlanjur haruslah dapat segera ditanggulangi dengan serangkaian perencanaan dan langkah perbaikan yang terumuskan dalam suatu strategi.

Di antara pertumbuhan bermacam-macam industri yang berkembang pesat terdapat industri-industri tekstil dan salah satu produk yang mengandung nilai seni adalah Batik. Batik yang sudah dikenal dan diproduksi sejak ratusan tahun yang lalu dan kini dengan adanya pertumbuhan jaman dan teknologi batik tetap memperlihatkan eksistensinya sebagai salah satu kain tradisional peninggalan leluhur budaya Indonesia yang mengandung nilai seni yang tinggi. Tradisi batik yang merupakan kesenian tradisional bangsa yang turun-temurun harus dilestarikan, dipelihara dan dikembangkan agar tidak musnah menghadapi kebudayaan modern. Banyak hal yang dapat terungkap dari seni batik seperti latar belakang kebudayaan, kepercayaan dan adat istiadat, sifat dan tata kehidupan, alam dan lingkungan, cita rasa dan tingkat keterampilan. Keunggulan dari batik Jawa Tengah terletak pada kehalusan pembuatannya di tiap-tiap daerah, batik memiliki ciri khas tersendiri yang dapat dilihat dari ragam hias dan tata warnanya. Namun

pada umumnya orang lebih menyukai memakai batik jawa tengah terutama Pekalongan dan Solo.

Tidak sedikit perusahaan-perusahaan batik di Pekalongan yang tumbuh dan berkembang sehingga iklim persaingan, boleh dibilang cukup ketat, terdapat banyak pesaing lainnya yang masing-masing memiliki keunggulan, di antara keunggulannya adalah mempunyai produk yang hampir sama dengan kualiatas yang tidak berbeda jauh dan harganya yang relatif rendah. Di samping itu terdapat perusahaan batik kecil yang jumlahnya sangat banyak, karena tiap-tiap pengusaha memiliki ciri khas tersendiri yang merupakan keunggulan dari masing-masing perusahaan.

Salah satu batik yang berada di wilayah Pekalongan adalah PT Batik Ghofar. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Raya Tirta No. 15 Pekalongan. Produk yang dihasilkan beranekа ragam mulai dari pakaian, sarung bantal, sprei, daster dan sebagainya. Produk-produk tersebut di distribusikan melalui toko besar (rumah batik) dan toko luar (toko lain yang menjual Batik Ghofar).

Dalam hal ini perusahaan harus mampu mengatur strategi bersaing yang tepat untuk terus berkembang dan berinovasi, karena adanya keunggulan pesaing yang dapat mengancam posisi bisnis PT BATIK GHOFAR. Sehingga perusahaan di harapkan dapat mempertahankan atau justru meningkatkan pangsa pasarnya.

Berangkat dari latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti strategi bersaing yang dilakukan oleh PT Batik Ghofar dengan judul **"Strategi Bersaing PT Batik Ghofar Dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar"**

2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian keadaan yang terjadi pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan:

- Bagaimana posisi bisnis PT Batik Ghofar dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang.
- Bagaimana strategi yang diterapkan PT Batik Ghofar guna menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- Untuk menetapkan posisi bisnis PT Batik Ghofar dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang.
- Untuk menetapkan strategi bersaing yang dilakukan oleh PT Batik Ghofar berdasarkan posisi bisnis di masa yang akan datang.

4. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini baik dari perusahaan, penulis, maupun pihak–pihak lain adalah, sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian dan penulisan skripsi ini, diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing yang tepat.

b. Bagi penulis

Dengan pembuatan skripsi ini diharapkan dapat lebih mengerti dan memahami secara langsung keterkaitan antara teori–teori yang telah diterima selama mengikuti perkuliahan dengan nyata.

c. Bagi masyarakat umum

Digunakan sebagai input dalam mengembangkan pemikirannya yang lebih luas dan kritis dalam bidang perekonomian, sehingga dapat meningkatkan kreativitas dalam bekerja dilingkungan bisnis.

BAB II

TINJAUAN DAN TEORITIK

2.1 TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini mengenai analisis strateegi bersaing yang pernah dilakukan oleh Ririn Setyorini (2002) "Analisis Strategi Bersaing Dalam Menentukan Posisi Bisnis Perusahaan PT. Industri Sandang Nusantara Secang Magelang"

Penelitian tersebut diatas bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi PT. Industri Sandang Nusantara dalam posisi bersaing dan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhinya, juga untuk mengetahui strategi bersaing apakah yang tepat untuk diterapkan pada PT.Industri Sandang Nusantara.

Metode pengumpulan data dalam penelitian tersebut berupa wawancara, studi pustaka, observasi, kuisoner, model analisis yang digunakan adalah MDTI (matrik daya tarik industri).

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa posisi bisnis PT Industri Sandang Nusantara dimasa sekarang terletak pada posisi tinggi, baik itu dilihat dari dari sumbu vertical dan sumbu horizontal. Tujuan dari posisi tersebut dapat diketahui bahwa PT Idustri Sandang Nusantara terletak pada sel investasi dan tumbuh yang mempunyai implikasi strategis yang jauh menjajikan, dimana manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu untuk mengembangkan unit usaha strategis dan terus berinvestasi untuk

menguatkan pertumbuhannya.kesimpulan lainya adalah bahwa PT Industri Sandang Nusantara memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman dan kelemahan yang ada. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan peluang dan kekuatan yang ada dan mungkin muncul dalam persaingan industri.

Persamaan penelitian tersebut diatas dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah sama-sama menggunakan kuisoner dalam pengumpulan data dan metode analisis MDTI (matrik daya tarik industri) untuk mengetahui posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang. Dan persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan indicator internal dan eksternal. Dan dari masing-masing indicator baik itu internal maupun eksternal akan diurutkan mulai dari indicator yang dianggap sebagai ancaman atau hambatan sampai pada indicator yang dianggap sebagai peluang bisnis perusahaan.

Perbedaan penelitian tersebut diatas dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah obyek penelitian yang berbeda, yaitu meneliti mengenai strategi bersaing PT Batik Ghofar dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

2.2 PENGERTIAN PEMASARAN

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk berkembang dan mendapatkan laba. Selain itu kepada konsumen jika usahanya berjalan terus.

Pemasaran bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

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

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

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

Menurut Kotler (1997 : 13), manajemen pemasaran adalah analisis perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang

menguntungkan dengan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai obyektif organisasi.

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

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

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa pemasaran didasarkan atas konsep-konsep kebutuhan, keinginan, produk, nilai dan kepuasan serta pertukaran dimana produk merupakan segala sesuatu yang dapat di berikan kepada seseorang guna memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan adalah suatu pernyataan dari rasa kehilangan. Manusia mempunyai kebutuhan yang kompleks, sedangkan keinginan adalah bentuk kebutuhan manusia yang dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual.

2.3. KONSEP PEMASARAN

Konsep pemasaran merupakan falsafah bisnis yang menekankan bahwa organisasi dapat mencakup sasaran-sasarannya yang paling baik

dengan cara memuaskan para konsumen dengan menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

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

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

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

Tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian utang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word-of-mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan (Fandy Tjiptono,1995; hal 6).

Untuk melaksanakan konsep pemasaran sebagai langkah awal manajemen perusahaan harus menetapkan sistem informasi untuk

memuaskan kebutuhan konsumen yang sebenarnya dan menggunakan informasi tersebut untuk menciptakan produk-produk yang memuaskan. Langkah selanjutnya adalah menentukan kelompok konsumen yang akan di jadikan sasaran perusahaan melalui strategi pemasaran sebagai sasaran pencapaian tujuan dalam mencapai konsumen yang diinginkan.

2.4. PENGERTIAN MANEJEMEN STRATEGI

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

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

Tujuan pokok perusahaan antara lain: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volumen penjualan, dan mempertahankan kelangsungan perusahaan (Suwarsono. (2000). hal 4. Manajemen Strategik. Edisi Revisi Cetakan Ketiga. Yogyakarta: UPP AMP YKPN) Strategi memiliki beberapa sifat antara lain adalah menyatukan seluruh bagian-bagian perusahaan, mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan.

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

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

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

Dari definisi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

2.4.1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses, yaitu:

a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta

kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.

b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

c. Evaluasi strategi mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

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

2.4.2. Manajemen strategi menfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan produksi dari sebuah bisnis. Manajemen strategi sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat sebagai berikut:

a. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.

b. Proses pembuatan penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses berurutan.

c. Perlunya membuat umpan balik pada setiap tahap awal proses.

d. Sistem manajemen strategik merupakan suatu sistem yang dinamis dimana kondisi dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategik.

2.5. PENGERTIAN STRATEGI

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

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

2.6. PENGERTIAN STRATEGI BERSAING

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing. Pengertian strategi bersaing menurut porter adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya yang menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Hal yang utama dalam perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Faktor utama dari

lingkungan perusahaan dengan lingkungannya adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing dengan industri lainnya, memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan pengaruh yang kuat dalam menentukan persaingan selama strategi yang potensial tersedia bagi perusahaan. Namun keuatan-kekuatn diluar industri juga penting biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang ada diantara perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulanginya.

2.6.1.Unsur-unsur Strategi Bersaing

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Keadaan persaingan dalam industri tergantung pada enam kekuatan pokok (Michael E. Porter,1993). Hal ini mencerminkan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain yang ada.

1. Masuknya pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industri biasanya mempunyai kapasitas baru keinginan merebut pasar seringkali mempunyai sumber daya yang besar. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan mengakibatkan harga menjadi turun sehingga mengurangi kemampuan menghasilkan laba.

Ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada rintangan yang ada, ada enam rintangan masuk bagi pendatang baru yaitu:

a. Skala Ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk (operasi atau fungsi untuk menghasilkan suatu produk) jika volume per produksi meningkat. Skala ekonomi menghambat masuknya pendatang baru dengan cara memaksa mereka masuk pada sklala yang besar dengan mengambil resiko untuk menghadapi reaksi keras dari para pesaing yang ada. Sedangkan jika masuk dengan skala kecil dengan beroperasi pada tingkat biaya tidak menguntungkan bagi pendatang baru.

b. Differensiasi Produk

Differensiasi produk berarti bahwa perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merk dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan dan perbedaan produk serta karena perusahaan pertama yang memasuki industri. Differensiasi produk menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada dan untuk meraih pangsa pasar.

c. Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko. Modal mungkin diperlukan bukan

hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk kredit pelanggan, persediaan dan lain-lain.

d. Akses Saluran Distribusi

Jika saluran untuk distribusi produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang telah mapan , perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar mau menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan yang akan mengurangai laba. Semakin terbatasnya saluran pedagang besar dan pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini akan semakin berat usaha untuk masuk kedalam industri. Pesaing yang ada mungkin telah mempunyai ikatan karena hubungan yang telah lama terjalin. pelayanan bermutu tinggi, bahkan hubungan eksklusif dimana saluran distribusi tersebut terikat dengan produsen. Kadang hambatan masuk demikian tinggi sehingga perusahaan pendatang baru harus membentuk saluran distribusi yang selama ini baru.

e. Biaya Tidak Menguntungkan

- Teknologi Produk Milik Sendiri

  Keunggulan ini berupa pengetahuan produk dan karakteristik rancangan yang dilindungi kepemilikan melalui hak paten.

- Penguasaan Menguntungkan Atas Bahan Baku

  Perusahaan mapan mungkin telah menguasai sumber paling menguntungkan atau mengikat kebutuhan yang diramalkan secara

dini dengan harga yang menggambarkan tingkat permintaan akan bahan tersebut yang lebih rendah.

- Lokasi Yang Menguntungkan

  Perusahaan besar mungkin telah mendapatkan lokasi yang menguntungkan sebelum kekuatan pasar mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi sepenuhnya.

- Subsidi Pemerintah

  Subsidi pemerintah dapat diberikan pada perusahaan yang telah memiliki keunggulan dalam bisnis-bisnis tertentu.

2. Kebijakan pemerintah

   Kebijakan pemerintah merupakan salah satu sumber utama hambatan masuk bagi pendatang baru karena pemerintah dapat membatasi bahkan menutup kemungkinan masuk kedalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan mengatasi akses ke bahan baku.

3. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang ada

   Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan dalam melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap persaingan.

4. Tekanan Produk Pengganti

   Tekanan produk pengganti berasal dari yang menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam semua industri. Produk pengganti

membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga baku yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Produk pengganti cenderung memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari pada produk industri, biasanya dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi,

5. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Perusahaan-perusahaan berusaha untuk memaksimalkan laba dati modal yang diinvestasikan. Para pembeli ingin membeli produk dengan harga serendah mungkin, dimana industri menghasilkan tingkat laba terendah yang dapat diterima dari modal yang diinvestasikan. Untuk mengurangi biayanya, pembeli menawar untuk kualitas yang lebih tinggi, jasa yang lebih berkualitas dan harga yang lebih rendah

Para pelanggan atau pembeli berpengaruh pada kekuatan tawar menawar pembeli:

- Mereka membeli porsi yang lebih besar dari total output industri.
- Produk yang dibeli dari suatu industri mencakup porsi yang signifikan dari biaya pembelian.
- Mereka dapat beralih keproduk lain dengan biaya yang sedikit, jika ada.
- Produk-produk industri tersebut tidak distandarisasi.

6. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Peningkatan harga dan pengurangan kualitas produk yang dijual adalah cara-cara potensial yang dapat dilakukan supplier untuk menunjukkan pengaruhnya terhadap hadap usahaan-perusahaan yang

bersaing dalam suatu industri. Jika perusahaan tidak mampu memulihkan kenaikan biayanya melalui struktur harganya, profitabilitasnya dikurangi dengan tindakan-tindakan suppliernya.

2.7. STRATEGI BERSAING GENERIK

Strategi generic adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri. Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generic yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri.

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

   Stategi pertama adalah mencapai keunggulan biaya menyuluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok. Biaya yang rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil raba diatas rata – rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan peaing yang besar. Posisi biayanya memberikan kepeda perusahaan tersebut ketahanan terhadap revalitas dari para pesaing. Karena biayanya yang lebih rendah memungkinkanya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatanya untuk menekan harga sampai ketinkat harga dari pesaing paling efesien berikutnya.

2. Diferensiasi

Strategi generic yang kedua adalah mendeferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan yang barui yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai suatu hal yang unik. Karena diferensiasi produk memuaskan kebutuhan unik pelanggan, perusahaan yang menjalani strategi diferensiasi biasanya membebankan harga-harga premium. Untuk berhasil melakukannya suatu perusahaan harus benar-benar unik dalam sesuatu hal yang dianggap sebagai unik apabila diferensiasi tercapai maka akan dihasilkan strategi yang baik dalam menghasilkan laba diatas rata-rata karena strategi menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan yang mengankibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga, meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk menciptakan keunikan dan untuk mengatasi hambatan yang masuk. Strategi diferensiasi memusatkan diri pada investasi dan pengembangan ciri yang terus menerus dan bukan pada focus biaya, yang membedakan barang dan jasanya dalam hal yang dihargai oleh para pelanggan. Secara keseluruhan, suatu perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi berusaha berbeda dari para pesaingnya dalam sebanyak mungkin dimensi. Semakin sedikit kemiripan antara barang dan jasa perusahaan dengan para pesaingya,semakin perusahaan tersebut dapat bertahan dari

tindakan-tindakan pesaingya. Sebuah produk dapat diferensiasikan dalm sebuah cara yang tak terbatas. Bentuk-bentuk yang tidak biasanya, jasa pelanggan yang responsive, inovasi produk yang cepat, dan kepemimpinan teknologi, prestis dan status, rasa yang berbeda, dan rekayasa teknologi dibidang desai dan kinerja. Pada kenyataanya secara virtual, segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai riil atau nilai yang dapat diterima para pelanggan, merupakan basis dari diferensiasi. Tantanganya adalah mengidentifikasikan bentuk-bentuk yang menciptakan nilai tinggi bagi pelanggan.

3. Fokus

Strategi generic terakhir adalah focus (memusatkan) pada kelompok pembeli, sekmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.strategi inididasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing secara luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dari target, atau bahkan mencapai keduanya, meskipun strategi focus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Dengan menggunakan strategi generic, terkadang perusahaan dapat dengan sukses menerapkan lebih dari satu pendekatan sebagai target utamanya, meskipun ini jarang terjadi. Untuk menerapkan secara efektif salah satu strategi ini biasanya menuntut komitnen total dan data organisasi pendukung yang akan melemah jika terdapat lebih satu target.

2.8. JENIS-JENIS PENDEKATAN ANALISIS

2.8.1 Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)

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

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

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

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

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

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

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

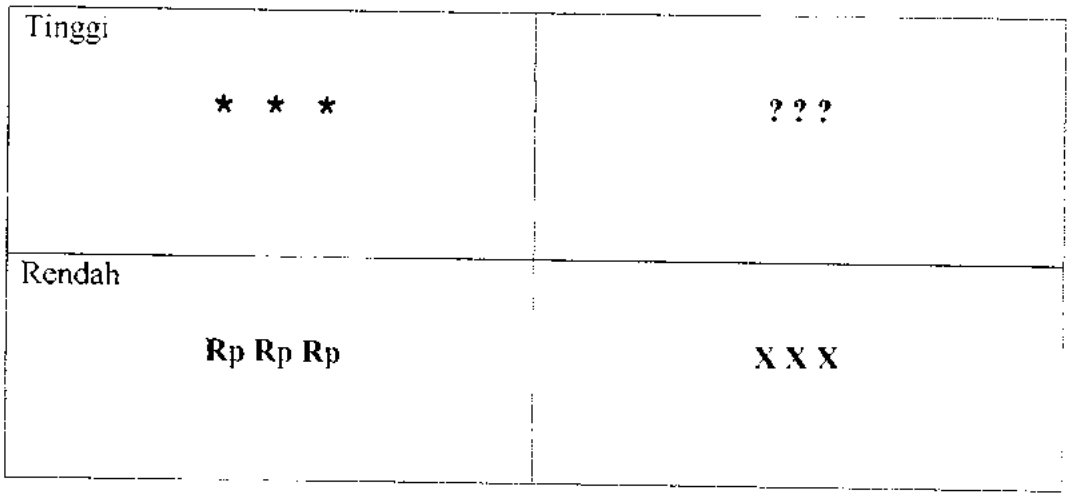
Sel kedua yang terletak disudut kiri atas diberi simbol bintang (*). Sel ini terbentuk akibat perpotongan sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horisontal yang berskala tinggi. Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini dapat ditafsirkan sebagai unit usaha yang memiliki peluang bisnis yang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

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

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

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

Gambar 2.1
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)



2.8.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskam strategi pemasaran. Analisis ini didasar pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strenghts) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats). Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Gambar 2.2

Matrik SWOT

SWOT	Strenghts (S) • Identifikasi kekuatan internal	Weaknesses (W) • Identifikasi Kelemahan internal
Opportunities (O) • Identifikasi faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threaths (T) • Identifikasi faktor Ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21 cetakan ketiga, 1998. hal.31.

2.8.3 Matrik Daya Tarik Industri

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI berusaha

menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

MDTI memiliki dua sumbu: vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*). Sedang sumbu horisontal menggambarkan tentang peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

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, dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Perkiraan unit usaha strategis di masa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang berbeda. Namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha untuk menemukan dan menentukan penilaian terhadap

variabel internal dan eksternal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi ,maka pada masa yang akan datang yang diperlukan prediksi.

Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian kualitatif variabel eksternal dan internal
3. Penilaian kuantitatif variabel eksternal
4. Penilaian kuantitatif variable internal
5. Klarifikasi nilai dan bobot
6. Nilai tertimbang
7. Penentuan posisi bisnis
8. Perumusan strategis

2.8.3.1 Identifikasi variabel Internal dan Eksternal

Tahapan ini dimulai dengan mencari indikator apa saja yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi variabel internal maupun eksternal. Manajemen dituntut untuk mampu menentukan variabel yang benar–benar mengandung indikator yang amat signifikan dan mampu menganalisis implikasi menajerial yang timbul, mengidentifikasi variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pendekatan yang sering dilakukan yaitu pendekatan fungsional, unit keunggulan bersaing, kekuatan dan ancaman juga merupakan variabel pendukung yang mengggambarkan keadaan perusahaan secara lebih dekat.

Tabel 2.1

Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	**Indikator Variabel eksternal**
Pangsa pasar keseluruhan	Daya beli konsumen
Kebijakan harga	Pertumbuhan pasar
Kualitas produk	Ukuran pasar
Efektivitas promosi	Perkembangan teknologi
Pelayanan terhadap konsumen	Persaingan harga dan promosi
Kualitas karyawan (SDM)	Pesaing baru
Kapasitas produksi	Perubahan selera konsumen
Lokasi perusahaan dan saluran distribusi	Fluktuasi nilai tukar rupiah

2.8.3.2 Penilaian kualitatif Variabel Eksternal dan internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasikan sebagai sumber peeluang dan kekuatan sampai pada indikator yang diidentifikasikan sebagai sumber ancaman dan kelemahan perusahaan.

Variabel eksternal dengan peendekatan secara kualitatif akan mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dari indikator yang diidentifikasikan oleh manejemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis. Varibel internal dengan pendekatan secara kualitatif menilai masing-masing indikator variabel internal dari indikator yang diidentifikasikan

oleh nanejeman sebagai kekuatan perusahaan sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan.

2.8.3.3 Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal

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

Ada pun pendekatan yang dilakukan dalam memberikan penilaian terhadap variabel tersebut digunakan pendekatan kuantitatif. Sebelum penilaian dilakukan, masing–masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), dan 5 (sangat bagus). 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.

2.8.3.4 Penilaian kuantitatif Variabel in ternal

Setelah indikator variabel internal dirumuskan, 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 persisi sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal, yaitu dengan memberikan bobot yang sama dengan setiap indikator.

Sebelum penilaian dilakukan, masing–masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), dan 5 (sangat bagus). 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.

2.8.3.5 Klarifikasi nilai dan bobot

Dari prosedur penilaian kuantitatif variable internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan-kelemahan serta peluang-ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot menngunakan 1,00 yang di bagikan pada setiap variable sesuai dengan tingkat pada masing-masing variable baik eksternal atau internal. Pembagian nilai untuk variable eksternal atau internal dengan angka maksimal 1,00 diberikan berdasarkan pembagian bobot oleh responden.sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5,yakni 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

2.8.3.6 Rekapitulasi Nilai Dan Bobot

Dari prosedur klarifikasi kemudian diadakan rekapitulasi dari pengambilan keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot.

Dari hasil penilaian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Adapun rekapitulasinya dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 2.2

Nilai Tertimbang Variabel eksternal

Indikator variabel eksternal	**Bobot**	**Nilai**	**Nilai tertimbang**
Daya beli konsumen			
Pertumbuhan pasar			
Ukuran pasar			
Perkembangan teknologi			
Persaingan harga dan promosi			
Pesaing baru			
Perubahan selera konsumen			
Fluktuasi nilai tukar rupiah			
Total	1.00		

Tabel 2.3

Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator variabel internal	**Bobot**	**Nilai**	**Nilai tertimbang**
Pangsa pasar keseluruhan			
Kebijakan harga			
Kualitas produk			
Efektifitas promosi			
Pelayanan terhadap konsumen			
Kualitas karyawan (SDM)			
Kapasitas produksi			
Lokasi perusahaan dan saluran distribusi			
Total	1,00		

2.8.3.7 Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedang nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

Untuk penentuan nilai tiap klasifikasi dari masimg-masing sel yang berskala antara 1-5 dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

(5-1) : 3 = 1,33

Hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klasifikasi dari masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1, sedang interval 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,33. adapun pengklasifikasian dari tiap sel adalah:

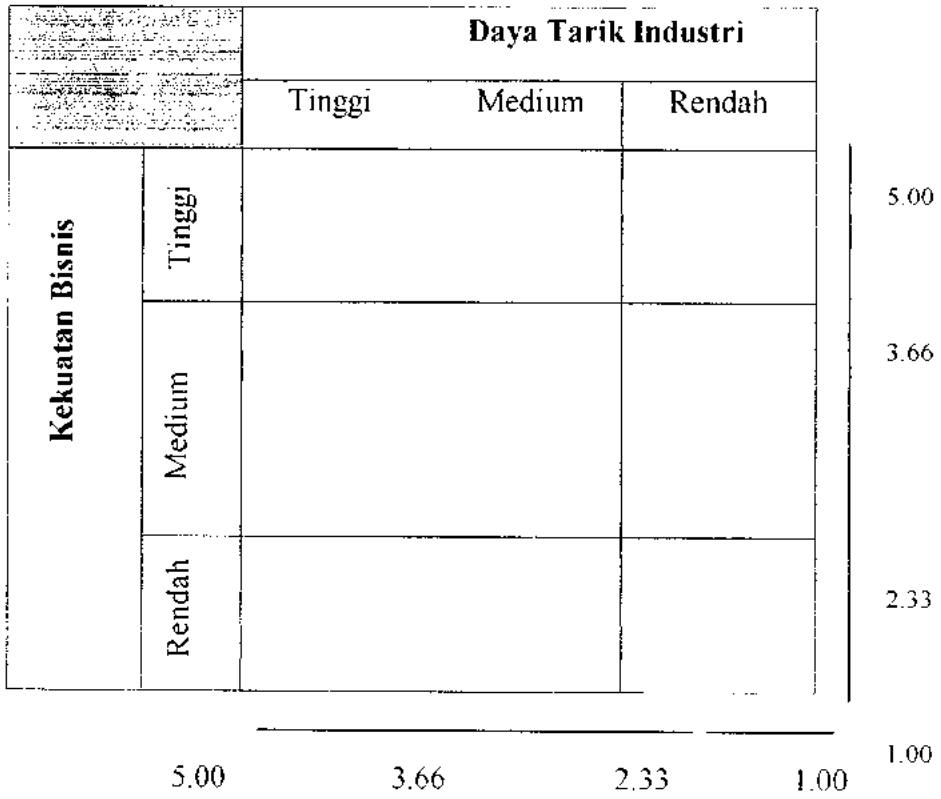
1,00 – 2,33 : sumbu rendah

2,34 – 3.66 : sumbu medium

3,67 – 5,00 : sumbu tinggi

Gambar 2.3

Matriks Daya Tarik Industri



2.8.3.8 Perumusan Strategi

Langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan setelah berhasil memperkirakan posisi bisnis pada masa yang akan datang adalah melakukan perencanaan dan langkah–langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Gambar 2.4

Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Sedang	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen atau divestasi
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu – ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan - bahkan mengakselerasikan - pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu – satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horisontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Tiga sel terakhir memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi.

MDTI ini selain memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Gambar 2.5

Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar ber-dasarkan seg-men Memperbaiki kelemahan	Tumbuh berdasarkan segmen Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

2.9. PEMILIHAN MATRIKS BESERTA ALASANNYA

Dalam penelitian ini penulis memilih menggunakan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) sebagai matriks yang digunakan dalam mengolah

data yangada. Hal ini dikarenakan MDTI dalam mengolah data memakai lebih banyak variabel dan indikator dari pada Matriks Pertumbuhan Pasar (MPPP). Jadi dalam MPPP baik lingkungan bisnis maupun varuabel internal perusahaan masing-masing hanya dipresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai. Sedangkan dalam MDTI baik variabel eksternal maupun internal diukur tidak hanya oleh satu indikator saja namun banyak, sehingga lebih lengkap.