

BAB III

KONSEP STRATEGI

1.1 Konsep Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *Strategeia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dulu yang sering diwarnai perang. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Strategi didefinisikan oleh David (2006:12) sebagai cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi bisnis dapat termasuk perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan.

Wheelen and Hunger (2001: 5) menyatakan bahwa strategi perusahaan adalah merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya,

dimana strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Sedangkan Indrajit (2001: 29) menyatakan bahwa strategi perlu dibuat oleh perusahaan karena sumber daya yang dimiliki perusahaan sangat terbatas sehingga harus digunakan semaksimal mungkin

3.2 Konsep Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menurut David (2004: 5), manajemen strategis didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Kadang-kadang istilah manajemen strategis

digunakan untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi.

3.3 Tahap-tahap Manajemen strategis

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

Pelaksanaan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategis.

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah: (1) mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi

landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini, (2) mengukur kinerja dan (3) melakukan tindakan-tindakan korektif.

3.4 Jasa

Menurut Kotler (2004: 486) jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak. Klasifikasi jasa dapat dilakukan berdasarkan tujuh kriteria yaitu:

1. Segmen pasar

Berdasarkan segmen pasar, jasa dapat dibedakan menjadi jasa kepada konsumen akhir (misalnya taksi asuransi jiwa dan jasa pendidikan) dan jasa kepada konsumen organisasional (misalnya jasa akuntansi dan perpajakan, jasa konsultasi manajemen dan jasa konsultasi hukum)

2. Tingkat keterwujudan (*tangibility*)

Kriteria ini berhubungan dengan tingkat keterlibatan produk fisik dengan konsumen. Berdasarkan kriteria ini, jasa dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu:

- a. *Rented Goods service*, dalam jenis ini konsumen menyewa dan menggunakan produk-produk tertentu berdasarkan tarif tertentu selama jangka waktu tertentu pula
- b. *Owned goods service*, produk-produk yang dimiliki konsumen direparasi, dikembangkan atau ditingkatkan unjuk kerjanya atau dipelihara oleh perusahaan jasa
- c. *Non goods service*, karakteristik khusus pada jenis ini adalah jasa personal yang bersifat intangible (tidak berbentuk produk fisik) ditawarkan pada para pelanggan. Contohnya, supir, baby sitter, dosen tutor, pemandu wisata dan lain-lain.

3. Keterampilan penyedia jasa

Berdasarkan tingkat keterampilan penyedia jasa, jasa terdiri dari atas *professional service* (misalnya konsultan manajemen, konsultan hukum dokter, perawat dan arsitek) dan *non professional service* (misalnya supir taksi dan penjaga malam).

Pada jasa yang memerlukan keterampilan tinggi dalam proses operasinya, pelanggan cenderung sangat selektif dalam memilih penyedia jasa.

4. Tujuan organisasi jasa

Berdasarkan tujuan organisasi, jasa dapat dibagi menjadi *commercial service* atau *profit service* (misalnya penerbangan, bank, dan jasa parcel) dan *non profit service* (misalnya sekolah, yayasan, dana bantuan, panti asuhan dan lain-lain)

5. Regulasi

Dari aspek regulasi, jasa dapat dibagi menjadi *regulated service* (misalnya pialang, angkutan umum, dan perbankan) dan *non-regulated service* (seperti makelar, katering dan pengecetan rumah)

6. Tingkat intensitas karyawan

Berdasarkan tingkat intensitas karyawan (keterlibatan tenaga kerja), jasa dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu *equipment based service* (seperti cuci mobil otomatis, anjungan tunai mandiri (ATM), dan binatu) dan *people based service* (seperti satpam, konsultan hukum dan konsultan manajemen)

7. Tingkat kontak penyedia jasa dan pelanggan

Berdasarkan tingkat kontak ini, secara umum jasa dapat dibagi menjadi *high-contact service* (seperti universitas, bank, dokter dan pegadaian) dan *low-contact service* (misalnya bioskop) pada jasa yang tingkat kontak dengan pelanggannya tinggi,

keterampilan interpersonal karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan jasa, karena kemampuan membina hubungan sangat dibutuhkan dalam berurusan dengan orang banyak.

Menurut Lovelock (2005: 5), jasa adalah aktifitas atau performan yang ditawarkan ke pelanggan. Jasa juga merupakan aktifitas ekonomi yang mampu menciptakan nilai dan keunikan bagi pelanggan pada waktu dan tempat yang tepat.

3.5 Konsep Pemasaran

Menurut David (2004: 193) pemasaran dapat digambarkan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk atau jasa. Terdapat tujuh dasar fungsi pemasaran: (1) analisis pelanggan, (2) menjual produk atau jasa, (3) merencanakan produk dan jasa, (4) menetapkan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran dan (7) analisis peluang. Dengan memahami fungsi-fungsi ini dapat membantu perencana strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

Konsep pemasaran (*marketing concept*) menyatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi tergantung pada pengetahuan akan kebutuhan dan keinginan target pasar dan memberikan kepuasan

yang diinginkan dengan lebih baik daripada pesaing. Mengimplementasikan konsep pemasaran sering kali berarti lebih dari sekedar merespon keinginan dan kebutuhan yang dinyatakan pelanggan. Perusahaan yang digerakkan oleh pelanggan melakukan riset pelanggan terkini secara mendalam untuk mempelajari hasrat mereka, mengumpulkan ide-ide produk dan jasa baru, dan menguji perbaikan produk yang direncanakan.

Sudah banyak teori yang membahas tentang manajemen pemasaran secara detil, baik itu dari luar negeri maupun dari dalam negeri. Berbagai definisi pun berkembang dan semakin marak dengan beberapa uraian terbaru tentang apa manajemen pemasaran itu. Salah satu definisi lokal (disampaikan oleh Hermawan Kartajaya, salah seorang pakar pemasaran Indonesia) yang ingin dikutip di sini ialah bahwa pemasaran itu sama dengan "*a way of doing businesses*" atau cara mengerjakan usaha. Definisi ini sengaja diambil karena singkat, jelas, dan akurat mendeskripsikan fungsi lintas-departemental pemasaran di suatu organisasi karena ia merupakan upaya untuk memperoleh kinerja yang paling optimal dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Menurut Kertajaya (2000:92) dalam

“Sembilan Elemen Pemasaran” yaitu: *segmentation, targetting, positioning, differentiation, Marketing Mix (product, price, place, promotion), selling, brand, services, process*. Kesembilan elemen pemasaran tersebut disebut dengan “*nine core elements of marketing*” yang dikelompokkan dalam 3 komponen utama yakni:

1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk dan bauran pemasaran tersendiri.

b. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih salah satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positoning* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan

keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

2. Unsur taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

- a. Diferensiasi, yaitu berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat. Dalam konteks implementasi pemasaran strategis, pemahaman manajemen pemasaran adalah aplikasi bauran pemasaran (*marketing mix*) sesuai dengan produk/pasar tertentu. Ia merupakan kombinasi berbagai variabel atau pemasaran terkontrol yang digunakan untuk melaksanakan suatu strategi pemasaran dalam mencapai sasaran perusahaan dari suatu target pasar tertentu. Berbagai komponen tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori yaitu *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion*, sehingga bauran pemasaran ini juga dikenal dengan istilah 4P. 4P inilah

yang kemudian dijadikan alat untuk melayani target pasar, dimana masing-masing P memiliki beberapa atribut tertentu, yaitu:

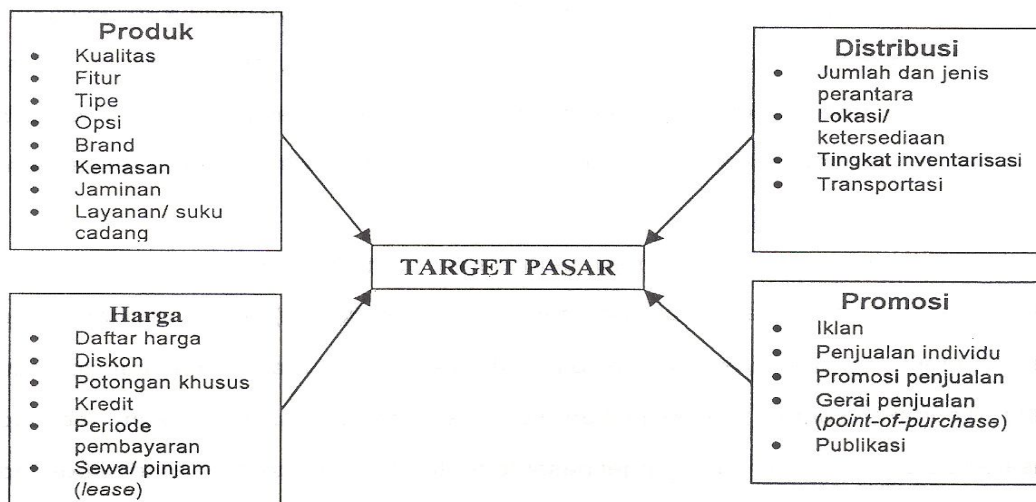
Product : kualitas, fitur, tipe, opsi, brand, kemasan, jaminan, dan jasa atau suku cadang.

Price: harga tercantum, diskon, potongan khusus, kredit, periode pembayaran, dan sewa/pinjam (*lease*).

Place: jumlah dan jenis perantara, lokasi ketersediaan, tingkat investasi, dan transportasi. *Promotion*: iklan, penjualan individu, promosi penjualan, gerai penjualan (*point-of-purchase*), dan publikasi.

Bila seluruh komponen 4P itu digambarkan ke dalam suatu skema, maka akan terlihat seperti gambar 3.1:

Gambar 3.1 Komponen-komponen Bauran Pemasaran



Sumber: Boyd, Walker (2000:20)

Dari gambar 3.1 terlihat bahwa 4P menjadi aspek-aspek penting yang menghubungkannya dengan suatu sasaran target pasar tertentu. Pada prakteknya, atribut-atribut 4P ini dipakai secara fleksibel dan adaptif berdasarkan tujuan perusahaan tertentu. 4P berkembang dengan munculnya tambahan beberapa unsur P lain seperti *Power*, *People* dan lain-lain sehingga 4P menjadi 5P, 6P, dan seterusnya. Khusus untuk perusahaan jasa, 4P bertambah menjadi 7P dengan tambahan *People* (karyawan perusahaan), *Procedure* (standar prosedur operasi), dan *Physical facilities* atau *physical*. Bahkan tambahan 3P ini diyakini sebagai faktor kunci dalam kesuksesan kinerja perusahaan-perusahaan jasa.

Jika dikaji lebih rinci lagi, unsur-unsur dalam *people* ialah: *contact employees* (karyawan yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan), pelanggan, calon pelanggan atau masyarakat luas. Yang termasuk dalam *procedure* ialah: aliran operasi suatu kegiatan, langkah-langkah suatu proses, fleksibilitas versus standar, dan teknologi versus manusia. Sedangkan dalam *physical*

evidence diperoleh komunikasi, cakupan layanan, jaminan, dan teknologi.

3. Unsur Nilai Pemasaran

Unsur nilai pemasara dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

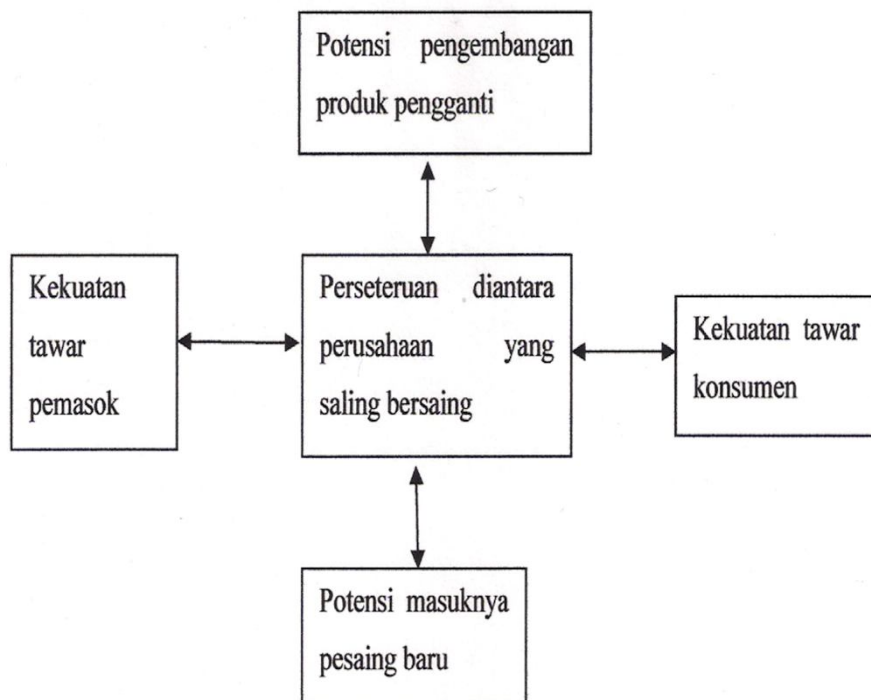
- a. Merek atau *brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya.
- b. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung

3.6 Analisis Bersaing Menurut Michael Porter

Analisis Persaingan Model Lima Kekuatan Porter merupakan pendekatan yang banyak dipakai untuk mengembangkan strategi oleh banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat

beragam di berbagai industri. Menurut Porter, sifat persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan berikut ini.

Gambar 3.2 Model Lima Kekuatan Persaingan



Sumber: David (2004: 145)

1. Perseteruan di antara Perusahaan yang Saling Bersaing

Kekuatan ini paling berpengaruh dibandingkan dengan empat kekuatan lainnya. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi itu mempunyai

keunggulan kompetitif (competitive advantage) dibandingkan dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Mengidentifikasi perusahaan baru yang potensial masuk pasar, memonitor strategi perusahaan baru yang menjadi pesaing, melakukan “serangan balasan” jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sangat penting untuk menghadapi intensitas persaingan yang meningkat.

3. Potensi pengembangan produk pengganti

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk/jasa pengganti. Tekanan persaingan akibat adanya produk pengganti semakin bertambah ketika harga produk pengganti relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk pun rendah. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah diukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk pengganti tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar

4. Kekuatan tawar pemasok

Kekuatan tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika jumlah pemasok banyak, ketika hanya ada sedikit bahan baku pengganti yang baik atau ketika biaya mengganti bahan baku amat tinggi

5. Kekuatan tawar konsumen

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau jumlahnya besar, atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan tawarnya merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau pelayanan khusus untuk memperoleh loyalitas pelanggan ketika kekuatan tawar dari konsumen luar biasa. Kekuatan tawar konsumen juga lebih besar ketika produk yang dibeli bersifat standar atau tidak berbeda. Ketika demikian halnya, konsumen sering dapat melakukan negosiasi atau menekan harga jual, jaminan, dan paket aksesoris sampai tingkat tertentu.

Menurut Porter (2007: 25), ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (*generic strategies*). Keunggulan biaya

menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Strategi Porter mensyaratkan adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda. Perusahaan besar dengan akses sumber daya yang besar biasanya bersaing dengan landasan keunggulan biaya dan/atau diferensiasi, sedangkan perusahaan kecil sering bersaing dengan landasan fokus.

3.7 Alat untuk Menganalisa Strategi

Formulasi strategis atau yang biasanya 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 pada tingkat korporat maupun pada tingkat bisnis sangat

dibutuhkan. Oleh karena pentingnya analisis-analisis tersebut maka penggunaan alat untuk menganalisa strategi sangat dibutuhkan. Berikut ini adalah alat-alat analisa strategi dapat digunakan untuk menganalisa strategi:

◆ **Matriks EFE**

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) membuat perencana strategi dapat meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Untuk mengembangkan matriks EFE terdapat 5 langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Buat daftar faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Cari antara 10 dan 20 faktor, termasuk peluang-peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang dahulu kemudian ancaman. Usahakan sespesifik mungkin, gunakan selalu persentase, rasio, dan angka perbandingan jika dimungkinkan.
2. Beri bobot pada setiap faktor dar 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut.

Peluang sering mendapat bobot lebih besar ketimbang ancaman. Tetapi, ancaman dapat juga menerima bobot tinggi jika berat atau sangat mengancam. Bobot yang wajar dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang sukses dan gagal atau dengan mendiskusikan faktor tersebut dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor diatas harus sama dengan 1,0.

3. Berikan peringkat 1 sampai 4 kepada masing-masing faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat itu merespon faktor tersebut, dengan catatan: 4= respon luar biasa, 3= respon diatas rata-rata, 2= respon rata-rata, 1= respon jelek. Peringkat didasarkan atas keadaan perusahaan, sedangkan bobot pada langkah 2 didasarkan pada industri. Penting y=untuk diperhatikan bahwa baik peluang maupun ancaman dapat memperoleh peringkat 1, 2, 3, atau 4.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot

5. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan nilai bobot total bagi organisasi

◆ Matriks Profil Persaingan

Matriks Profil Persaingan (*CPM-Competitive Profile Matrix*) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya terkait dengan posisi strategis perusahaan. Bobot dan total nilai yang dibobot dalam CPM dan EFE mempunyai arti yang sama. Namun, faktor-faktor keberhasilan kritis dalam CPM mencakup baik isu-isu eksternal maupun internal. Oleh karena itu peringkatnya merujuk pada kekuatan dan kelemahan, 4=kekuatan besar, 3= kekuatan kecil, 2= kelemahan kecil, 1= kelemahan besar. Ada beberapa perbedaan penting antara EFE dan CPM. Pertama, faktor keberhasilan kritis dalam CPM lebih luas; hal itu tidak mencakup data spesifik atau faktual, dan bahkan mungkin memfokuskan diri pada isu-isu internal. Faktor-faktor keberhasilan kritis dari CPM juga tidak dikelompokkan dalam peluang dan ancaman seperti pada EFE. Di dalam CPM, pemeringkatan dan total nilai yang dibobot untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis perbandingan ini memberikan informasi strategis internal yang penting.

◆ Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategis adalah membuat Matriks Evaluasi Faktor Internal atau EFI (*Internal Factor Evaluation Matrix*). Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dalam suatu usaha yang salah satu diantaranya bidang pemasaran. Seperti halnya matriks EFE dan matriks Profil kompetitif, matriks EFI dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut:

1. Tulislah faktor-faktor internal utama sebagaimana teridentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan 10 sampai 20 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahannya. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Usahakan sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka perbandingan.
2. Berikan bobot dengan kisaran 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan seberapa penting faktor itu menunjang keberhasilan perusahaan dalam industri yang digelutinya. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci

adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja organisasi pemasaran diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.

3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu merupakan kelemahan besar (peringkat=1), kelemahan kecil (peringkat 2), kekuatan kecil (peringkat 3), kekuatan besar (peringkat 4). Ingat peringkat 4 atau 3 hanya untuk kekuatan, sedangkan 1 atau 2 hanya untuk kelemahan. Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan keadaan industri.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk semua variabel.
5. Jumlah nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot untuk organisasi pemasaran.

◆ Matriks SPACE

Selanjutnya setelah menggunakan model analisis matrik IE, perusahaan dapat menggunakan Matriks Space untuk

mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matrik Space, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vektor yang bersifat positif baik untuk kekuatan keuangan (KU) maupun kekuatan industri (KI). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan itu secara finansial relatif cukup kuat sehingga dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

Matriks Penilaian Posisi dan Tindakan Strategis (*SPACE-Strategic Position and Action Evaluation*) adalah alat pencocokan lain yang digunakan dalam perencanaan strategi. Alat ini terdiri dari kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok untuk suatu organisasi. Sumbu matriks Space menggambarkan dua dimensi internal (kekuatan keuangan (*financial strength*)) dan keunggulan kompetitif (*CA- Competitive advantage*)) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan (*ES- Environmental Stability*)) dan kekuatan industri (*IS- Industry*

Strength)). Keempat faktor ini merupakan penentu paling penting dari posisi strategis organisasi secara keseluruhan.

◆ Matriks TOWS/SWOT

Matriks TOWS/SWOT merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunity*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*). Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Skema yang mewakili Matriks TOWS disajikan dalam Gambar 3.3. Perhatikanlah bahwa matriks TOWS terdiri dari sembilan sel. Seperti terlihat, terdapat empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang dibiarkan kosong

(sel kiri atas). Empat sel strategi, dengan label SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci berlabel S, W, O, dan T. Delapan langkah yang diperlukan untuk menyusun matriks TOWS/SWOT adalah sebagai berikut:

1. Tulis peluang eksternal kunci perusahaan
2. Tulis ancaman eksternal kunci perusahaan
3. Tulis kekuatan internal kunci perusahaan
4. Tulis kelemahan internal kunci perusahaan
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catatlah strategi SO dalam sel yang sudah ditentukan
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catatlah strategi WO dalam sel yang sudah ditentukan
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catatlah strategi ST dalam sel yang sudah ditentukan
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catatlah strategi WT dalam sel yang sudah ditentukan.

Gambar 3.3 Matriks TOWS/SWOT

| | | | |
|-----------------|--|---|--|
| | IFAS | STRENGTHS (S) | WEAKNESSES (W) |
| EFAS | | <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor faktor-faktor kelemahan internal | <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 kekuatan internal |
| OPPORTUNIES (O) | <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal | <p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p> | <p>STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p> |
| TREATHS (T) | <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal | <p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p> | <p>STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p> |

Sumber: Rangkuti (2000: 35)

◆ **Matriks BCG**

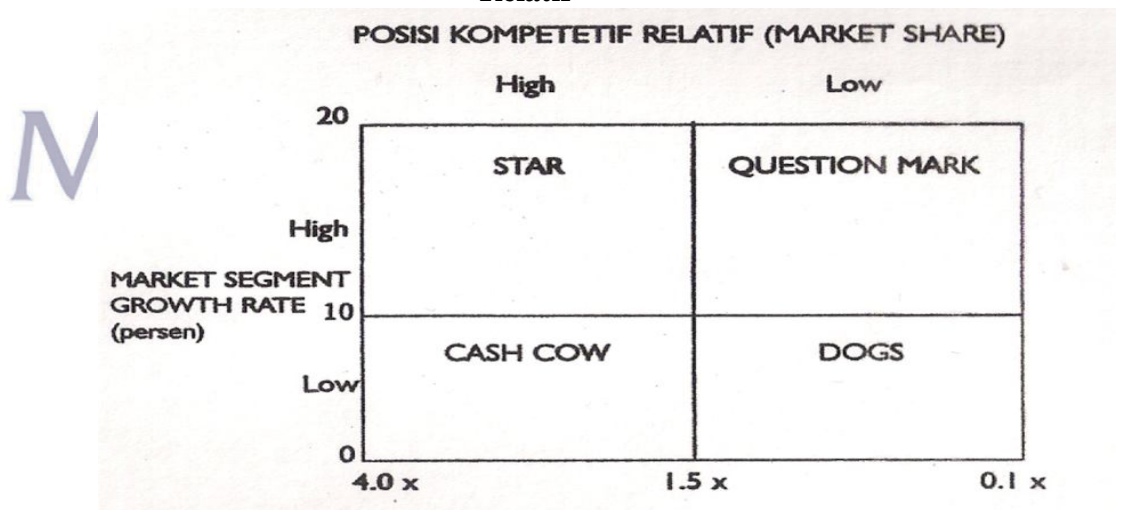
Metode pendekatan yang paling banyak dipakai untuk analisis korporat adalah BCG *Growth/Share Matrix*, yang diciptakan pertama kali oleh *Boston Consulting Group* (BCG). Tujuannya adalah:

- Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portfolio produk berdasarkan karakteristik *cash flow*-nya.
- Mengembangkan portfolio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya.

- c. Memutuskan apakah perlu meneruskan investasi untuk produk yang tidak menguntungkan
- d. Mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang.
- e. Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

BCG kemudian mengembangkan empat posisi perusahaan yang disebut sebagai *cash cow*, *star*, *question mark*, dan *dog*. Masing-masing posisi ini merupakan perpaduan antara pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif tersebut. Lihat gambar 3.4

Gambar 3.4 Matriks Pertumbuhan Industri Pangsa Pasar Relatif



Sumber: Rangkuti (2000:36)

Cash cows (\$) memiliki pangsa dominan pada pasar dengan pertumbuhan rendah . Pangsa yang dominan ini memungkinkan mereka mempunyai margin yang lebih tinggi dari para pesaing, dan karena pertumbuhan pasar lambat atau rendah, kebutuhan untuk investasi baru sangat kecil.

Stars (☆) adalah perusahaan dengan pangsa dominan pada pasar dengan pertumbuhan tinggi. Sementara posisi ini memberikan margin yang besar, tingkat pertumbuhan yang tinggi juga membutuhkan modal besar untuk mendukung pertumbuhan tersebut.

Question marks (?) memiliki pangsa pasar rendah pada pasar dengan pertumbuhan yang cepat. Margin tidak sebesar di *star* namun modal yang dibutuhkan relatif sama. Hal ini berarti bahwa *question marks* sangat membutuhkan dana, apalagi bila berencana untuk memperoleh tambahan pangsa pasar untuk memperbaiki posisinya di pasar. Jika ia tidak mampu mempertahankan posisi dominannya sebelum pertumbuhan pasar rnelemah, maka akan berpindah ke *dog*.

Dog berada pada pertumbuhan rendah dan pangsa pasar yang juga rendah. Margin juga rendah. Namun, karena berada pada pasar dengan pertumbuhan yang rendah, ia tidak memerlukan dana investasi yang besar.

Dari keempat posisi tersebut, posisi *star* dianggap yang terbaik, karena perusahaan memiliki pangsa pasar dominan pada industri dengan pertumbuhan yang tinggi. Sedangkan posisi *dog* adalah posisi yang terburuk karena pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan industri yang sama-sama rendah. Dengan kata lain, posisi *dog* tidak memiliki daya tarik industri dan memerlukan biaya yang sangat tinggi untuk mengembangkannya.

Bila suatu perusahaan berada pada posisi *cash cow*, sebaiknya ia berpindah ke posisi *question mark* terlebih dahulu dan kemudian ke *star*. Di sini diperlukan pengendalian yang cukup jeli untuk tidak berpindah ke *dog*.

◆ Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*)

Disamping matriks-matriks TOWS, SPACE, BCG, dan IE, Matriks Strategi Besar telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan strategi-strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran strategi dari

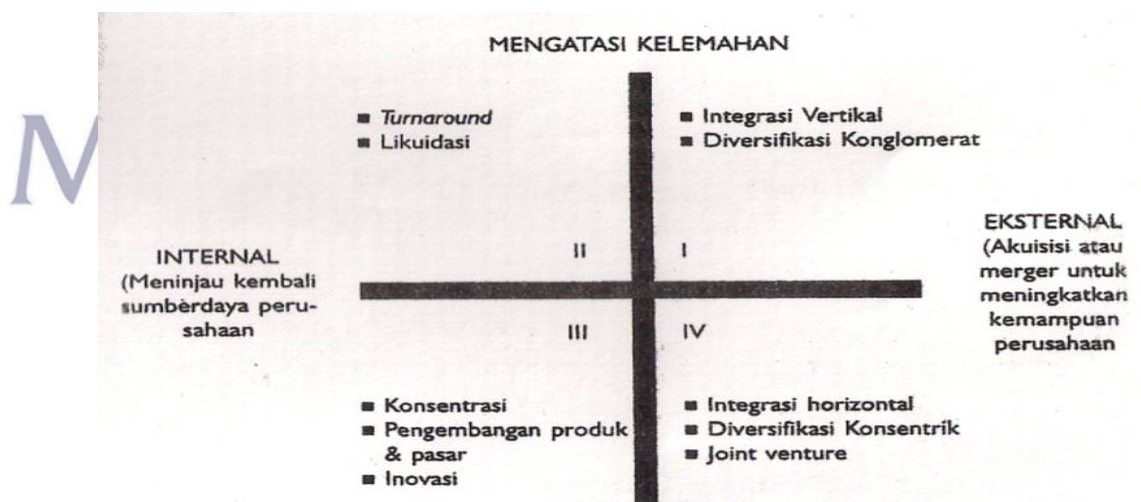
Matriks Strategi Besar, demikian juga divisi-divisi dari sebuah perusahaan. Matriks Strategi Besar didasarkan atas dua dimensi penilaian: posisi persaingan dan pertumbuhan pasar. Strategi-strategi yang sesuai untuk sebuah organisasi dituangkan dalam urutan daya tarik di masing-masing kuadran matriks.

Ide dasar dari strategi ini adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan:

1. Penentuan tujuan utama *grand strategy*.
2. Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

Agar lebih jelas lihat diagram 3.5 di bawah ini:

Gambar 3.5 Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matrix)



Sumber: Rangkuti (2000:47)

◆ **Matriks Internal Eksternal (IE)**

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih rinci.

Gambar 3.6 Model Untuk Strategi Korporat

| | | KEKUATAN INTERNAL BISNIS | | |
|---------------------|--------|--|---|---|
| | | Tinggi | Rata-rata | Lemah |
| DAYA TARIK INDUSTRI | Tinggi | 1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal | 2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal | 3 RETRENCHMENT <i>Turnaround</i> |
| | Sedang | 4 STABILITY Hati-hati | 5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan Profit Strategi | 6 RETRENCHMENT <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i> |
| | Rendah | 7 GROWTH Difersifikasi Konsentrik | 8 GROWTH Difersifikasi Konglomerat | 9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi |

Sumber: Rangkuti (2000:42)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

- a. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

◆ **Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)**

Selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) yang merupakan tahap ketiga dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik tersebut secara obyektif menunjukkan strategi alternatif yang paling baik. QSPM menggunakan masukan dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara obyektif strategi alternatif yang dapat dijalankan, yaitu matriks EFE, matriks IFE dan CPM yang menyusun tahap 1, digabungkan

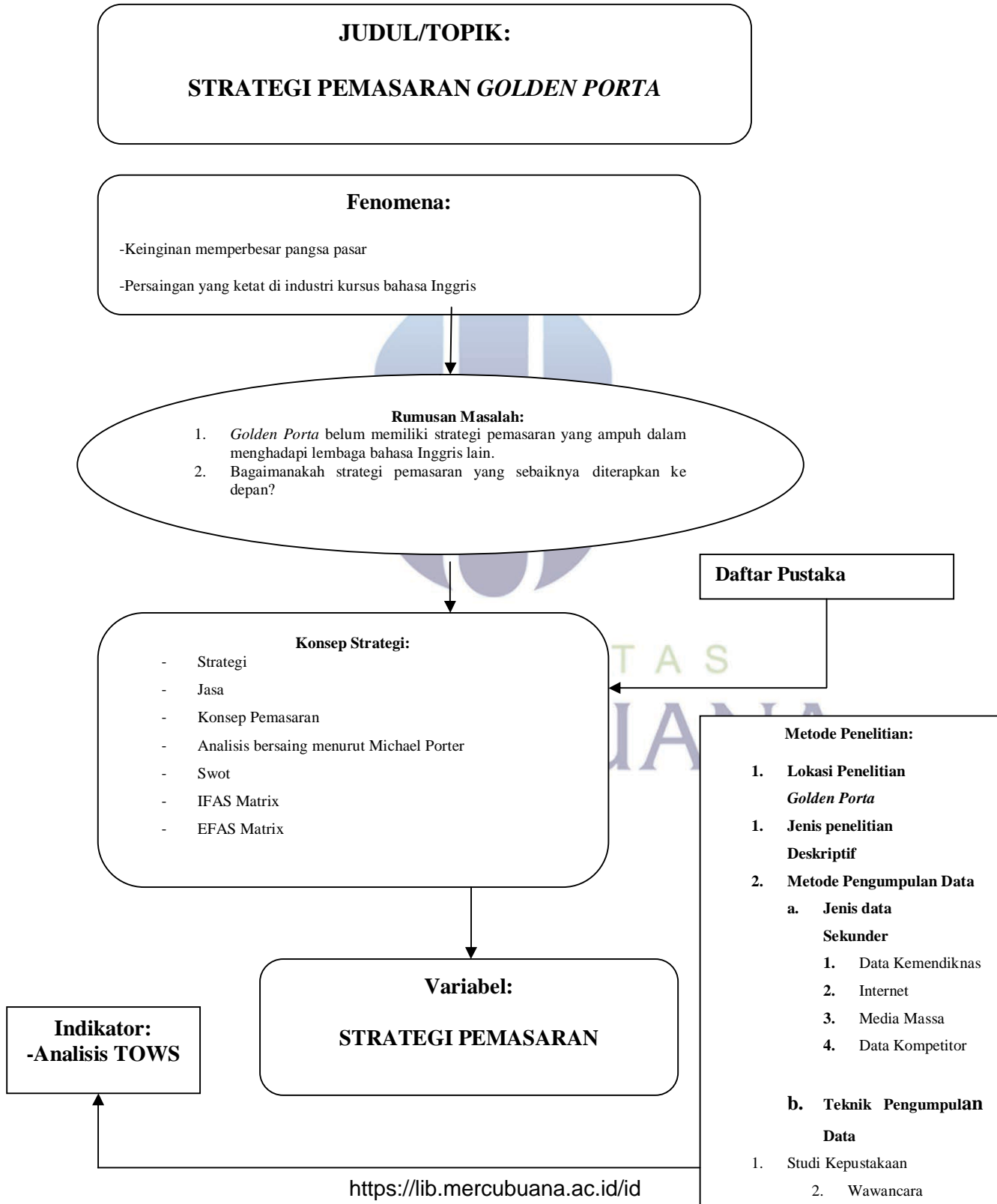
dengan matriks TOWS, matriks SPACE, matriks BCG, matriks IE dan matriks Strategi besar yang menyusun tahap 2 untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam menyusun QSPM.

3.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.7 berikut ini:



Gambar 3.7 Kerangka Pemikiran





UNIVERSITAS
MERCU BUANA