

## **BAB 3**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **3.1 Perencanaan Strategis**

Di era globalisasi, perencanaan menjadi hal yang semakin penting oleh kalangan bisnis. Hal ini berkaitan erat dengan kondisi dunia yang terus berubah sehingga mengharuskan setiap perusahaan untuk beradaptasi. Adaptasi dapat ditempuh dengan melakukan perubahan pada praktek-praktek bisnis yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Untuk memungkinkan hal tersebut, dibutuhkan suatu perencanaan.

Secara umum, tujuan suatu perencanaan adalah untuk memulai suatu langkah praktis yang mempunyai kemungkinan maksimum untuk membuahkan hasil optimum pada jangka waktu tertentu. Perencanaan hanya perlu dilakukan jika seseorang menginginkan adanya perubahan. Karena tanpa keinginan tersebut, maka perencanaan akan menjadi sesuatu yang mubazir dan membuang-buang waktu maupun tenaga yang sangat berharga. Pengertian dari perencanaan adalah suatu teknik untuk membuat dan memelihara tujuan perusahaan, sehingga setiap orang dalam perusahaan dapat bekerja secara konsisten guna mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, suatu perencanaan lebih bersifat mengarahkan daripada memaksa. Sehingga dalam menyusun suatu perencanaan, hal yang harus diingat adalah untuk selalu mempertanyakan hal-hal yang selama ini telah dilakukan, serta menawarkan berbagai macam inovasi (Kastens, 1991, hal.9).

Goodstein secara spesifik mendefinisikan pengertian dari perencanaan strategis (*strategic planning*), yaitu suatu proses dimana suatu organisasi mengharapkan masa depannya dan membangun prosedur operasi yang dibutuhkan untuk mencapai impiannya tersebut. Suatu perencanaan strategis membutuhkan target dan tujuan yang jelas serta periode waktu yang dibutuhkan untuk mencapai target tersebut (Kastens, 1991, hal.6).

Dengan definisi tersebut maka fokus dari perencanaan tersebut bukanlah pada rencana yang dihasilkan melainkan pada proses pembuatannya. Memang suatu perencanaan strategis akan menghasilkan dokumen yang berisi visi dan misi perusahaan, model bisnis strategis, analisis kompetitor dan sebagainya. Namun

suatu perencanaan strategis yang sukses lebih menekankan pada proses menguji diri sendiri, cara menghadapi berbagai pilihan yang sulit serta penentuan prioritas.

### 3.1.1 Tahapan Strategi

Proses manajemen strategi terdiri dari lima komponen yang berbeda dimana setiap komponen dibentuk secara berurutan, yaitu:

1. Memilih misi dan tujuan umum perusahaan.
2. Menganalisa lingkungan eksternal (lingkungan umum, lingkungan pasar, lingkungan pesaing), guna mengidentifikasi peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan.
3. Menganalisa lingkungan internal perusahaan, guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.
4. Membangun strategi yang dibangun pada kekuatan yang dimiliki dengan mengurangi kelemahan yang ada sehingga memperoleh keunggulan atas peluang-peluang eksternal yang ada sekaligus pula dapat menghindari ancaman yang mungkin dihadapi.
5. Mengembangkan aset dan keahlian yang dibutuhkan dalam penerapan strategi.
6. Menerapkan strategi secara efektif.
7. Memperoleh laba di atas rata-rata pada industrinya (*above-average returns*).

Jika setelah mengikuti langkah-langkah tersebut suatu perusahaan mampu untuk menerapkan suatu strategi penciptaan nilai (*value-creating strategy*) yang tidak dapat atau terlalu mahal untuk ditiru oleh kompetitor, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan telah berhasil memiliki *Sustainable Competitive Advantage* (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005, hal. 5).

### 3.1.2 Tingkatan Strategi

Berdasarkan struktur organisasi, strategi sebuah perusahaan dapat terdiri dari beberapa tingkatan. Organisasi yang memiliki unit usaha strategik lebih dari satu akan memiliki strategi sebagai berikut:

- ✓ Strategi korporasi: menunjukkan arah perusahaan secara keseluruhan dalam melaksanakan pertumbuhan dan manajemen perusahaan dalam mengatur

bisnis dan lini produknya. Disini tercakup tiga kategori: stabilitas, pertumbuhan dan penghematan.

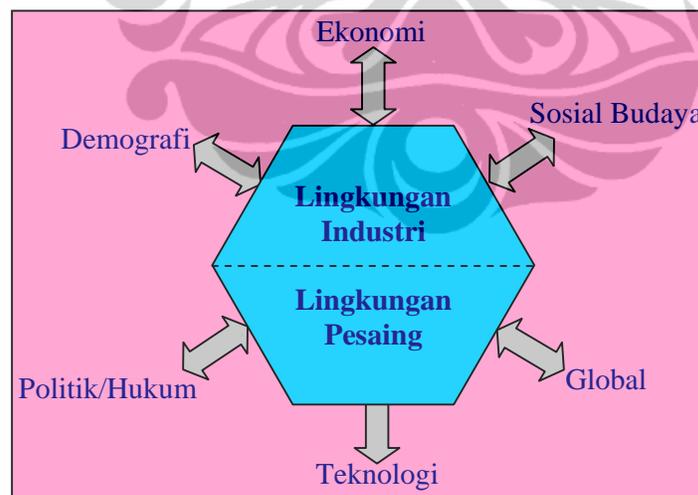
- ✓ Strategi unit bisnis: timbul pada unit bisnis atau level produk dan menekankan perbaikan dalam posisi kompetitif produk atau jasa perusahaan dalam industri tertentu atau segmen pasar yang dilayani perusahaan. Disini tercakup strategi kompetitif atau strategi kooperatif.
- ✓ Strategi-strategi fungsional: timbul pada area fungsional untuk melaksanakan tujuan dan strategi perusahaan serta unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya yang dimiliki perusahaan.

### 3.2 Komponen Penentu Perumusan Strategi

Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi sebuah organisasi adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

#### 3.2.1 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan memiliki dua komponen utama, yaitu umum (*general environment*), industri (*industry environment*), dan pesaing (*competitor environment*) (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005, hal. 39).



Sumber: Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005, hal. 39 (telah diolah kembali)

**Gambar 3.1 Lingkungan Eksternal**

### 3.2.1.1 Lingkungan Umum (*General Environment*)

Lingkungan umum adalah dimensi komunitas yang lebih besar yang mempengaruhi sebuah industri dan semua perusahaan yang ada di dalamnya. Tujuan menganalisa lingkungan umum adalah untuk mengidentifikasi berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang sedang dan akan terjadi. Peluang adalah kondisi-kondisi yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman adalah kondisi-kondisi yang dapat mengganggu perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

Perusahaan juga akan dapat mengidentifikasi perubahan yang sedang terjadi dan kecenderungan yang ada di antara elemen faktor eksternal yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Elemen lingkungan umum dapat dibedakan menurut segmennya seperti berikut:

- ✓ Geodemografis, berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografi, komposisi etnis, dan distribusi pendapatan.
- ✓ Ekonomi, mencerminkan kondisi perekonomian suatu negara, seperti tingkat inflasi, tingkat suku bunga, defisit atau surplus perdagangan, tingkat simpanan perorangan, dan Produk Domestik Bruto.
- ✓ Politik/Hukum, mengandung beberapa kepentingan yang dapat memperlancar bisnis atau menghambat, seperti filosofi dan kebijaksanaan pendidikan, peraturan pajak, peraturan *anti-trust*, dan deregulasi industri.
- ✓ Sosial Budaya, berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya masyarakat yang sangat tergantung sekali dengan situasi dan kondisi dimana berada, seperti emansipasi wanita di dunia kerja, kebebasan kesempatan kerja, cara pandang terhadap kualitas dunia kerja, kepedulian lingkungan sosial, serta pergeseran preferensi karir, produk, dan jasa.
- ✓ Teknologi, termasuk perkembangannya yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan lembaga dan kegiatan yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menterjemahkan pengetahuan tersebut menjadi inovasi produk & proses, teknologi informasi baru, dan upaya riset & pengembangan.
- ✓ Global, membentuk suatu kondisi global seperti kejadian politik internasional, pasar global, negara industri baru serta perbedaan budaya dan institusi yang

ada. Segmen ini semakin dinamis karena semakin terintegrasinya pasar global dan semakin kaburnya batas-batas antar negara.

### 3.2.1.2 Lingkungan Industri (*Industry Environment*)

Lingkungan industri adalah suatu kelompok perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa yang mirip atau yang dapat saling menggantikan satu sama lainnya. Dibandingkan dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki pengaruh secara langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas perusahaan. Lingkungan industri ditentukan oleh lima kekuatan yang terdiri dari *Threat of New Entrants*, *Bargaining Power of Buyers*, *Bargaining Power of Suppliers*, *Threat of Substitute Products* dan *Intensity of Rivalry among Competitors*. Adapun penjelasan masing-masing adalah:

#### *Threat of New Entrants*

Pada dasarnya, setiap perusahaan dalam sebuah industri tertentu selalu berusaha untuk membuat rintangan bagi pendatang baru yang ingin masuk ke industri tersebut. Bila rintangan tersebut tidak signifikan maka pendatang baru yang potensial bisa masuk dengan mudah. Beberapa rintangan yang tergolong signifikan bagi pendatang baru adalah:

- *Economies of Scale*  
 “*Economies of scale are the marginal improvements in efficiency that a firm experiences as it incrementally increases its size*” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005, hal. 54). Apabila jumlah produksi suatu produk atau jasa meningkat dalam suatu periode tertentu biaya produksi untuk masing-masing unit akan menurun.
- *Product Differentiation*  
 Dengan produk atau jasa yang berbeda dengan pesaingnya, perusahaan dapat menonjolkan keunikannya sebagai salah satu cara untuk membuat konsumen tertarik dan loyal kepada produk atau jasanya. Beberapa cara yang dapat digunakan untuk menonjolkan keunikan tersebut seperti iklan yang efektif, pelayanan terhadap konsumen dan inovasi produk atau jasa.

- *Capital Requirement*

Kebutuhan akan modal merupakan syarat utama untuk menjalankan sebuah bisnis. Modal biasanya digunakan untuk pengadaan persediaan bahan baku, kegiatan pemasaran dan fungsi bisnis lainnya. Meskipun suatu peluang bisnis sangat menarik untuk dimasuki tetapi bila tidak ada modal maka perusahaan tersebut tidak akan dapat memanfaatkan peluangnya.

- *Switching Cost*

Merupakan biaya yang hanya satu kali terjadi dimana biasanya dikeluarkan pada saat pertama kali membeli suatu produk atau jasa. Apabila biaya peralihan tinggi maka produsen baru harus menawarkan harga yang lebih rendah atau produk dengan kualitas yang lebih baik untuk memikat konsumen.

- *Access to Distribution Channels*

Pemain baru harus berusaha bekerja sama dengan saluran distribusi yang sudah ada di sebuah industri, guna meyakinkan mereka bahwa produknya mampu bersaing dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan produk yang sudah ada di pasaran.

- *Cost Disadvantage Independent of Scale*

Pada umumnya, perusahaan yang sudah mapan memiliki keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru baik dari aspek ukuran maupun dari skala ekonomisnya, seperti teknologi, akses bahan baku, lokasi potensial, pengalaman, dan subsidi pemerintah. Pemain baru sebaiknya harus dapat mencari cara untuk mengurangi ketergantungan strategis faktor-faktor tersebut.

- *Government Policy*

Kebijakan pemerintah merupakan salah satu kontribusi terbesar dari entry barriers bagi pendatang baru, hal ini dapat dilakukan melalui perijinan dan kontrol terhadap suatu industri tertentu. Sebagai contoh adalah kebijakan pemerintah pada industri minuman keras, perbankan, kendaraan bermotor dan lainnya. Kebijakan ini biasanya dilakukan oleh pemerintah untuk membatasi masuknya pendatang baru dengan beberapa alasan seperti

kebutuhan untuk memberikan layanan yang bermutu kepada masyarakat dan juga bago persyaratan modal minimum.

### ***Bargaining Power of Buyers***

Pada dasarnya pembeli menginginkan produk atau jasa dengan harga serendah mungkin tetapi memiliki kualitas yang setinggi mungkin dengan pelayanan yang lebih baik. Kondisi tersebut mendorong persaingan makin ketat antar perusahaan dalam industri tersebut, akhirnya perusahaan hanya mendapatkan keuntungan relatif lebih rendah.

### ***Bargaining Power of Suppliers***

Berbeda dengan pembeli, biasanya pemasok akan berusaha untuk meningkatkan harga dan mengurangi kualitas dari produk atau jasa yang dijualnya. Apabila perusahaan tidak dapat menutup peningkatan biaya yang terjadi akibat tindakan peningkatan harga dari pemasok maka keuntungannya akan berkurang.

### ***Threat of Substitute Products***

Ancaman dari produk pengganti yang mempunyai fungsi dan layanan hampir sama merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan adanya dinamika tersendiri pada industri tertentu. Dengan kemampuan memenuhi yang tidak jauh berbeda dari kebutuhan pelanggan, tetapi dengan karakteristik yang berbeda, harga produk pengganti bisa menjadi batas tertinggi dari harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan. Ancaman produk pengganti akan sangat signifikan bila harga produk pengganti lebih rendah tetapi dengan mutu yang hampir sama atau lebih bagus dibanding produk yang sudah ada. Maka perusahaan dituntut dapat melakukan diferensiasi produk atau jasa agar konsumen selalu memandang berbeda produk atau jasanya.

### ***Intensity of Rivalry among Competitors***

Dalam suatu industri, perusahaan akan selalu bersaing secara aktif untuk mencapai daya saing yang tinggi dengan memperoleh laba di atas rata-rata industrinya. Tekanan persaingan ini biasanya terjadi karena adanya sumber dan peluang yang terbatas yang saling diperebutkan satu sama lain. Biasanya

persaingan ini dapat terjadi pada persaingan dalam hal harga, inovasi produk dan tindakan lain untuk mencapai diferensiasi produk. Karena perusahaan-perusahaan dalam suatu industri saling bergantung satu sama lain (*mutually dependent*) maka tindakan satu perusahaan seringkali mengundang reaksi dari lainnya. Persaingan dalam suatu industri merupakan fungsi dari faktor seperti:

- *Numerous or Equally Ballanced Competitors*

Jumlah pesaing yang banyak atau pesaing mempunyai kekuatan yang seimbang akan mengakibatkan karakteristik persaingan yang tinggi karena adanya aksi reaksi yang sama kuat dari masing-masing pihak.

- *Slow Industry Growth*

Karena pertumbuhan industri yang lambat maka setiap perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber dayanya yang terbatas untuk dapat menggarap pasar yang sedang mengalami pertumbuhan yang lambat.

- *High fixed Cost or Storage Cost*

*Fixed-cost* tinggi pada struktur biaya membuat perusahaan akan berusaha untuk memaksimalkan kapasitas produksinya guna menyebarkan biaya ke dalam volum output yang lebih besar, sehingga mengakibatkan kelebihan penawaran (*over-supply*) di pasaran. Pada akhirnya perusahaan berusaha menurunkan harga yang pada akhirnya dapat meningkatkan intensitas persaingan.

- *Lack of Differentiation or Low Switching Costs*

Switching cost yang rendah membuat pembeli lebih mudah berpindah kepada produk yang lain, dapat meningkatkan intensitas persaingan.

- *Capacity Augmented in Large Increments*

Adanya prasyarat dari *economic of scale* yang mengharuskan penambahan kapasitas produksi dalam jumlah besar mengakibatkan produk yang dihasilkan mengalami penurunan harga untuk menyeimbangkan antara penawaran dan permintaan di pasar.

- *Divers Competitors*

Keanekaragaman dan perbedaan tujuan setiap perusahaan akan menyulitkan dalam mengidentifikasi ketentuan bersaing dalam

industri. Hal ini seringkali mengakibatkan perusahaan melakukan tindakan bersaing hanya untuk melihat reaksi dari pesaingnya.

- *High Strategic Stakes*

Persaingan yang tajam akan semakin ketat apabila pencapaian kesuksesan menjadi keharusan bagi sejumlah perusahaan.

- *High Exit Barrier*

*Exit barrier* merupakan faktor ekonomis, strategis maupun emosional yang menyebabkan perusahaan tetap bertahan dalam suatu industri tertentu meskipun sudah tidak begitu menguntungkan lagi.

### 3.2.1.3 Lingkungan Pesaing (*Competitor Environment*)

Dinamika persaingan adalah hasil dari serangkaian aksi persaingan dan respon persaingan antara semua perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri. Sehingga efektivitas strategi ditentukan bukan hanya oleh langkah awal, tetapi juga sebaik apa perusahaan dapat mengantisipasi dan mengarahkan langkah-langkah balasan terhadap para pesaing dan memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan yang selalu berubah setiap saat.

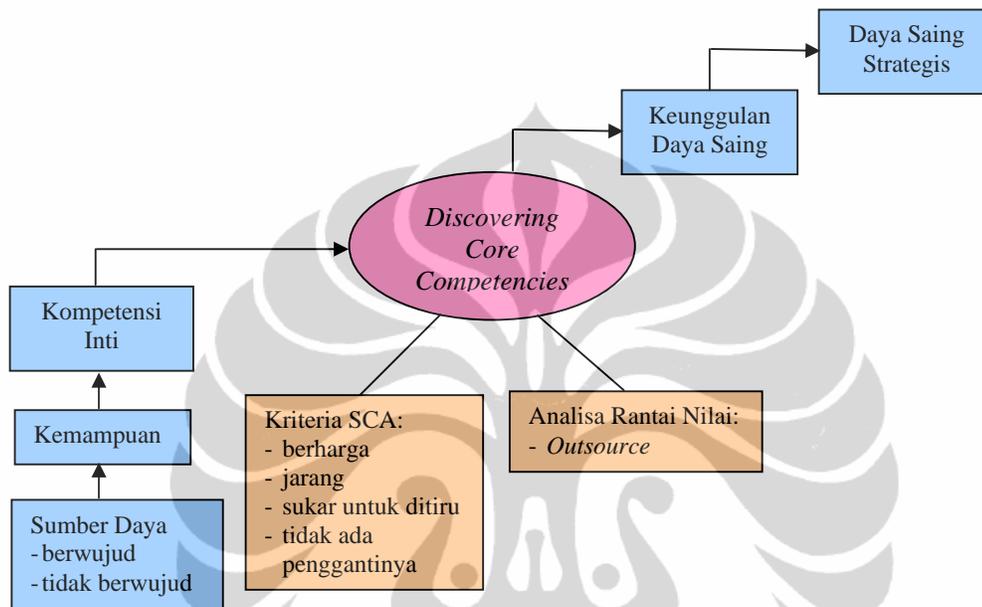
Analisa lingkungan pesaing memusatkan perhatiannya pada setiap perusahaan yang bersaing secara langsung. Perusahaan perlu memahami:

- Apa yang menggerakkan pesaing, seperti yang ditunjukkan oleh tujuan-tujuan masa depannya.
- Apa yang sedang dilakukan oleh pesaing, seperti yang diungkapkan oleh strateginya saat ini.
- Apa yang diyakini oleh pesaing tentang dirinya sendiri dan tentang industri, seperti yang ditunjukkan oleh asumsi-asumsinya.
- Apa kemampuan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh kapabilitasnya.

### 3.2.2 Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah segala sesuatu yang terdapat dalam sebuah perusahaan seperti organisasi dan manajemen, sistem administrasi dan sumber daya manusia serta keseluruhan perubahan yang terjadi pada perusahaan tersebut. Sedangkan analisis internal perusahaan merupakan upaya penyesuaian kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal perusahaan dengan memperhatikan

peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menentukan apa yang dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya (*resources*), kemampuan (*capabilities*) dan kompetensi inti (*core competencies*) yang dimilikinya. Secara lebih detail, lingkungan internal perusahaan akan dijelaskan sebagai berikut: (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005, hal. 75)



Sumber: Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005, hal. 75 (telah diolah kembali)

**Gambar 3.2** Komponen Lingkungan Internal

### Sumber Daya (*Resources*)

Dalam arti luas, sumber daya mencakup konsep individu, sosial dan organisasi. Dalam arti sempit, sumber daya merupakan input proses produksi perusahaan seperti barang, modal, kemampuan pekerja, paten, keuangan, dan manajerial. Sumber daya dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

- *Tangible resources*, merupakan sumber daya yang secara fisik dapat dilihat, disentuh dan dapat dihitung, seperti sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya teknologi dan sumber daya organisasi.
- *Intangible resources*, merupakan sumber daya yang tidak dapat dilihat secara fisik ataupun disentuh, tetapi memiliki arti yang sangat penting bagi perusahaan, seperti sumber daya manusia, sumber daya inovasi dan sumber daya reputasi.

### **Kemampuan (*Capabilities*)**

Kemampuan (*capabilities*) mencerminkan perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai sasaran yang diharapkan. Kemampuan ini merupakan integrasi *resources* yang ada dari waktu ke waktu melalui interaksi yang kompleks antara *tangible resources* dan *intangible resources*. Kemampuan bisa menjadi sumber daya saing perusahaan dalam suatu industri melalui pengembangan, pelaksanaan, pertukaran informasi, dan pengetahuan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu dari bagian kemampuan perusahaan yang paling penting dan merupakan akar dari segala kemampuan yang ada. Pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang dalam perusahaan dapat memberikan suatu kemampuan daya saing di pasar. Maka, sejauh mana sebuah perusahaan dapat memperoleh pengetahuan baru dan dapat mengembangkan kemampuannya untuk diterapkan di pasar akan menjadi sumber utama keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam sistem ekonomi sekarang.

### **Kompetensi Inti (*Core Competences*)**

Kompetensi inti (*core competences*) adalah kombinasi antara segenap sumber daya dan kemampuan yang dimiliki sebuah perusahaan yang menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan dalam suatu industri. Tidak semua sumber daya dan kemampuan perusahaan adalah merupakan *core competences* perusahaan tersebut, bahkan ada sebagian berlawanan dengan *core competences* karena mencerminkan kelemahan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan pesaingnya. Pemahaman yang baik terhadap sumber daya dan kemampuan perusahaan adalah merupakan tantangan tersendiri untuk menemukan peluang pada lingkungan eksternal.

Potensi sumber daya dan kemampuan muncul apabila sumber daya dan kemampuan tersebut memenuhi empat kriteria keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yaitu berharga, jarang, sukar untuk ditiru dan tidak ada penggantinya.

- Sumber daya dan kemampuan dikatakan berharga apabila dapat mendukung perusahaan mengambil peluang dan mengurangi ancaman eksternal.

- Dikatakan jarang apabila hanya dimiliki oleh sebagian kecil perusahaan dalam sebuah industri dan itu hanya oleh kompetitor potensial.
- Disebut sukar ditiru apabila perusahaan lain membutuhkan biaya dan waktu yang lama untuk memperoleh sumber daya dan kemampuan tersebut.
- Dikatakan tidak ada penggantinya apabila tidak ada sumber daya dan kapabilitas yang secara struktural ekuivalen.

Jika keempat kriteria sumber daya dan kapabilitas itu terpenuhi, maka sumber daya dan kapabilitas tersebut menjadi pembentuk kompetensi inti (*core competencies*).

*Core competencies* merupakan proses komunikasi, keterlibatan dan komitmen yang mendalam untuk bekerja sama antar fungsional dalam perusahaan. Kompetensi ini mempunyai karakteristik yang khas yaitu tidak habis apabila digunakan. Tidak seperti aset fisik yang habis apabila digunakan, kompetensi berlaku kebalikannya. Semakin sering digunakan dan diajarkan pada organisasi maka akan semakin berkembang kompetensi inti organisasi tersebut.

### **Keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*)**

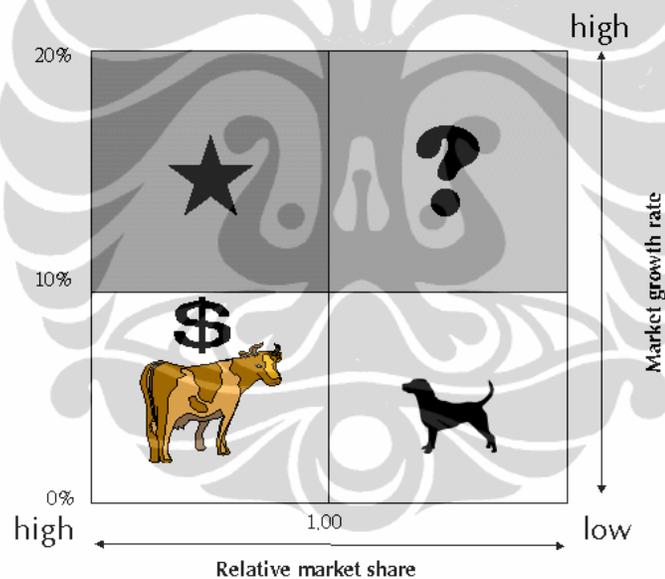
Perusahaan dianggap mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan mempunyai pertumbuhan profit yang lebih tinggi dari rata-rata dalam industri. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) apabila perusahaan dapat mempertahankan tingkat pertumbuhan profit yang tinggi selama beberapa tahun.

Kemampuan (*capabilities*) yang membentuk kompetensi inti berakar pada sumber daya (*resources*) yang dimiliki perusahaan. Sumber daya, baik dalam bentuk *knowledge, spesial skills, unique operating methods, proprietary technologies* dan *proprietary information*, yang memenuhi persyaratan tertentu dapat membentuk kompetensi inti. Perusahaan harus memiliki pengetahuan mendalam mengenai seluruh *resources* dan *capabilities* yang dimiliki agar dapat membangun suatu kompetensi inti, yang pada akhirnya bisa menuju pada daya saing yang berkesinambungan.

### 3.3 Model Pertumbuhan Pasar versus Pangsa Pasar Relatif yang Mengarah pada Strategi Pertumbuhan

Strategi tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing, tetapi juga pengelolaan unit-unit bisnisnya untuk mencapai sinergi. Salah satu alat bantu untuk mengembangkan strategi pertumbuhan adalah analisis portofolio. Pendekatan ini menempatkan perusahaan sebagai pengatur sumberdaya di antara segmen unit-unit bisnis bersamaan dengan melakukan identifikasi fungsi strategis yang mendasar. Model evaluasi portofolio bisnis yang paling terkenal adalah model Boston Consulting Group.

Boston Consulting Group (BCG), perusahaan konsultan manajemen terkemuka, mengembangkan dan mempopulerkan matriks pertumbuhan pasar-pangsa pasar relatif (*growth-share matrix*) yang terlihat dalam Gambar 3.3.



Sumber: Kluyver & Pearce, 2009, hal. 235

**Gambar 3.3 Matriks Pertumbuhan Pasar dan Pangsa Pasar Relatif**

Tingkat pertumbuhan pasar di sumbu tegak menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar tahunan di tempat bisnis beroperasi. Dalam Gambar 3.3, rentang pertumbuhan dari 0 persen sampai 20 persen, walaupun rentang yang lebih lebar dapat pula ditunjukkan. Pertumbuhan di atas 10 persen termasuk tinggi. Pangsa pasar relative, yang ditunjukkan di sumbu mendatar, menunjukkan pangsa pasar relatif masing-masing segmen produknya dibandingkan pesaing terbesarnya.

Matriks pertumbuhan pangsa pasar dibagi menjadi empat sel, masing-masing menunjukkan jenis bisnis yang berbeda: (Kluyver & Pearce, 2009, hal. 234-237)

1. Tanda Tanya (*Question Mark*): unit bisnis yang beroperasi di pasar dengan pertumbuhan yang tinggi, namun pangsa pasar relatifnya rendah. Sebagian besar bisnis dimulai dengan Tanda Tanya, karena perusahaan baru memasuki pasar yang pertumbuhannya tinggi dimana telah terdapat pemimpin pasar. Berada di sel Tanda Tanya memerlukan dana yang besar, karena perusahaan harus mengeluarkan uang untuk pabrik, peralatan, dan karyawan untuk mengikuti pertumbuhan pasar yang cepat, dan juga karena perusahaan ingin mengambil alih peran pemimpin pasar. Istilah tanda Tanya adalah tepat karena perusahaan harus berpikir keras untuk menentukan apakah dia akan tetap mengucurkan dana ke bisnisnya.
2. Bintang (*Star*): jika bisnis tanda tanya berhasil, bisnis tersebut akan masuk ke kategori bintang. Bintang adalah pemimpin pasar yang berada di pasar yang tumbuh dengan cepat. Akan tetapi, tidak berarti bahwa bintang akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang supaya tumbuh secepat pertumbuhan pasar dan mampu mengalahkan pesaingnya. Perusahaan patut merasa cemas bila dia tidak memiliki bisnis yang berkategori bintang.
3. Sapi Perah (*Cash Cow*): Bila pertumbuhan pasar tahunan turun menjadi kurang dari 10 persen, sang bintang menjadi sapi perahan jika masih memiliki pangsa pasar yang relatif terbesar. Sapi perah menghasilkan banyak kas bagi perusahaan. Perusahaan tidak perlu lagi membiayai pengembangan kapasitas bisnis karena pertumbuhan pasar telah melambat. Dan karena unit produk tersebut merupakan pemimpin pasar, dia dapat menikmati skala ekonomis dan margin laba yang lebih tinggi. Perusahaan menggunakan bisnis sapi perahnya untuk membayar tagihan dan mendukung bisnis kategori lainnya. Kalau sapi perah itu kehilangan pangsa pasar relatifnya, perusahaan harus menanamkan ulang dana ke unit produk itu agar dapat tetap memimpin pasar. Akan tetapi, jika perusahaan tidak menanamkan ulang dananya ke unit produk itu, sapi perah yang kuat itu akan menurun menjadi seekor anjing.

4. Anjing (*Dog*): Anjing menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang rendah di pasar yang tumbuh dengan lambat. Umumnya unit produk anjing menghasilkan laba yang rendah, atau bahkan menderita rugi, walaupun kadang-kadang juga menghasilkan kas. Perusahaan perlu mempertimbangkan apakah unit produk anjing tersebut memang patut dipertahankan dengan alasan yang kuat (misalnya, adanya harapan bahwa tingkat pertumbuhan pasar akan berubah atau adanya kemungkinan untuk menjadi pemimpin pasar) atau hanya untuk alasan emosional.

### 3.4 Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, manajemen harus dapat memformulasikan strategi perusahaan yang tepat guna memiliki daya saing yang strategis (*strategic competitiveness*) di industri yang digeluti. Salah satu *grand strategy* yang bisa digunakan adalah strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Pertumbuhan tidak hanya menyiapkan landasan guna meningkatkan profit di masa depan, namun akan menyiratkan vitalitas baru bagi sebuah perusahaan karena memberikan tantangan dan reward. Dengan menggunakan matriks produk-pasar, kita bisa menemukan pilihan strategi pertumbuhan seperti gambar di bawah ini (Aaker, 2001, hal. 212)



Sumber: Aaker, 2001, hal. 213 (telah diolah kembali)

**Gambar 3.4** Strategi Pertumbuhan Berdasarkan Produk dan Pasar

### 3.4.1 Pertumbuhan melalui Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Pada pasar dimana perusahaan saat ini berada dan produk yang sudah ada, pertumbuhan dapat dicapai melalui 2 (dua) cara, yaitu peningkatan pangsa pasar dan peningkatan penggunaan produk.

#### Meningkatkan pangsa pasar

Cara ini akan langsung berdampak pada pesaing dan dengan cepat akan menimbulkan respon dari pesaing. Adapun pilihan-pilihan teknis di lapangan sebagai berikut:

- Aksi taktis seperti iklan, promosi, dan penurunan harga untuk pasar yang tergolong *price-sensitive*. Ini mungkin akan menimbulkan biaya mahal dan tidak menguntungkan *profitability*, namun sangat efektif untuk memperoleh *transitory share*.
- Memberikan value yang jelas, sehingga mampu menciptakan kepuasan dan kesetiaan pembeli. Ini memungkinkan diperolehnya pangsa pasar yang lebih permanen, namun membutuhkan eksploitasi yang maksimal terhadap sumber daya dan kemampuan yang dimiliki.
- Fokus pada pesaing dan menarik para pembelinya. Ini juga akan membutuhkan biaya mahal dan beresiko.

#### Meningkatkan penggunaan produk

Alternatif cara yang kedua ini cenderung tidak kelihatan langsung mengancam para pesaing. Biasanya yang menjadi target adalah segmen pembeli yang paling sering, kemudian berkurang seiring tingkat pembelian. Adapun pilihan-pilihan teknis di lapangan sebagai berikut:

- Meningkatkan frekuensi penggunaan
- Meningkatkan jumlah produk yang digunakan
- Melakukan revitalisasi merek
- Menemukan aplikasi baru untuk para pengguna lama

### 3.4.2 Pengembangan Produk untuk Pasar Lama (*Product Development*)

Pada pasar dimana perusahaan sudah berada, perusahaan juga dapat memilih strategi pertumbuhan dengan cara mengembangkan variasi produknya. Strategi pengembangan produk di sini diartikan sebagai menambah fitur atau

benefit baru pada produk lama, membangun produk generasi baru, dan menciptakan produk baru untuk pasar yang sama.

#### Menambah fitur-fitur baru pada produk lama

Fitur atau benefit baru sebuah produk tersebut dalam proses internal dan eksternal tentu saja akan melibatkan aspek pemasaran, operasi, dan manajemen secara keseluruhan. Fitur atau benefit harus mencerminkan semangat memperoleh kesempatan untuk tumbuh di masa depan.

#### Membangun produk generasi baru

Cara ini lebih fokus pada bagaimana menciptakan sesuatu yang menggoncang pasar dengan sesuatu yang lebih (cepat, baik, dan murah). Namun ada 2 (dua) hal yang harus diperhatikan yaitu:

- Teknologi produk baru belum dianggap berhasil jika hanya menghasilkan nilai bisnis dan profit yang sama dengan teknologi lama.
- Usaha pengembangan produk generasi baru harus tetap fokus pada program menekan biaya dan/atau meningkatkan kualitas untuk produk yang sekarang, dengan waktu dan usaha yang efektif dan efisien.

#### Menciptakan produk baru untuk target pasar yang sama

Cara yang terakhir adalah dengan memaksimalkan kekuatan pemasaran dan distribusi dengan menambah produk-produk yang kompatibel yang bisa dikonsumsi oleh pembeli, namun produk tersebut berbeda dengan produk yang sudah ada atau sudah biasa dibeli. Cara ini memerlukan sinergi antara distribusi, pemasaran, dan manajemen merek terutama dalam hal *brand extension*.

### **3.4.3 Pengembangan Pasar Atas Dasar Produk (*Market Development*)**

Pengembangan pasar sering melibatkan duplikasi yang sebenarnya dari operasi bisnis, mungkin dengan perubahan adaptasi yang sedikit. Perluasan pasar dapat menggunakan keahlian dan teknologi yang sama dan terkadang bahkan dengan pabrik-pabrik yang sama dan fasilitas operasi yang sama. Maka, potensi untuk sinergi adalah besar. Adapun beberapa pilihan langkahnya adalah sebagai berikut namun tidak tak terbatas pada: Perluasan secara geografis, Perluasan dalam segmen pasar baru, dan Evaluasi alternatif perluasan pasar.

#### 3.4.4 Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)

Integrasi vertikal menunjukkan arah potensi pertumbuhan. Integrasi ke depan dilakukan ketika perusahaan melakukan pendekatan ke bawah dari aliran produknya. Sedangkan integrasi ke belakang adalah langkah ke belakang, misalkan perusahaan manufaktur melakukan investasi ke sumber bahan bakunya. Suatu jalan untuk memahami kapan integrasi vertikal perlu dilakukan adalah dengan mengevaluasi perimbangan *benefit* (keuntungan) dan *cost* (biaya).

