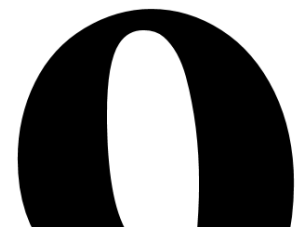


Bab



**Formulasi Strategik, Analisis Strategik dan Alternatif  
Strategik (Bagian 2)**

---



## Materi Minggu 9

### Formulasi Strategik, Analisis Situasi dan Alternatif Strategik (Bagian 2)

#### 9.1 Analisis Faktor Strategik

Pelaksanaan analisis faktor strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan suatu proses untuk selalu menempatkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Analisis faktor strategik perusahaan meliputi analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

#### 9.2 Analisis SWOT, Pencarian Relung dan Analisis Portofolio

##### Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan. Hal utama yang ditekankan adalah bahwa dalam proses perencanaan tersebut, suatu perusahaan membutuhkan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan perusahaan. Dengan analisa SWOT akan didapatkan karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor netral, kelemahan utama dan kelemahan tambahan berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan. Dari analisa tersebut potensi dari suatu perusahaan untuk bisa maju dan berkembang dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memanfaatkan pengaruh dari luar serta pengaruh lokal dari dalam sebagai kekuatan tambahan.

Analisa SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi 4 faktor kunci kesuksesan (*key success factors*) sebuah perusahaan yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang mungkin terjadi dalam mencapai suatu tujuan dalam mencapai suatu tujuan dari kegiatan perusahaan dalam skala yang lebih luas. Untuk keperluan tersebut diperlukan kajian dari aspek lingkungan perusahaan baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi pola strategi perusahaan mencapai tujuannya.

Di dalam penelitian analisis SWOT, terdapat *matching tool* yang digunakan untuk menentukan strategi yang dibuat berdasarkan 4 faktor kunci kesuksesan perusahaan. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), dan WT (*Weakness-Threat*).

Matriks SWOT terdiri dari 9 sel. 4 sel menggambarkan 4 faktor kunci kesuksesan, 4 sel untuk strategi dan satu sel yang selalu kosong terletak di sebelah kiri atas. Strategi SO selalu strategi perusahaan yang bersifat agresif, mengarah pada perkembangan perusahaan. Strategi WO selalu strategi perusahaan yang bersifat rasional, mengarah pada pemanfaatan peluang pasar dengan sebaik-baiknya demi kepentingan perusahaan. Strategi ST selalu strategi perusahaan yang bersifat diversifikasi, mengarah pada retensi pelanggan dan posisi perusahaan di pangsa pasar. Sedangkan strategi WT selalu strategi perusahaan yang bersifat defensif, mengacu pada pertahanan posisi perusahaan di pangsa pasar dari gempuran ancaman dari pesaing lainnya.

### Pencarian Relung Pasar (*Market Niche*)

Hampir dalam setiap industri, selalu terdapat perusahaan-perusahaan kecil yang mengkhususkan diri pada sebagian dari pasar dan menghindari bentrok dengan perusahaan-perusahaan besar. Perusahaan-perusahaan kecil ini menempati ‘relung-relung’ pasar yang mereka layani dengan efektif melalui spesialisasi dan yang cenderung diabaikan perusahaan-perusahaan besar. Strategi yang ditempuh oleh perusahaan ini disebut pencarian relung pasar (*market niche*).

Pengertian relung pasar (*market niche*) menurut Wikipedia adalah produk atau jasa yang khusus ditujukan untuk memuaskan pasar yang secara spesifik. Pendekatan ini dimaksudkan untuk memperkecil persaingan di pasar. Hanya sedikit pengusaha yang tergabung dengan relung pasar sebab mereka lebih spesifik dalam memasarkan sesuatu. *Market niche* seperti namanya merupakan relung dalam sebuah pasar. Karna relung inilah terkadang perusahaan-perusahaan tidak sadar bahwa walaupun hanya sebuah relung tapi mempunyai potensi yang cukup menguntungkan bagi perusahaan.

Ide dasar pencarian relung pasar adalah keahlian yang dapat menghasilkan spesialisasi yang khas dalam hal pasar, konsumen, produk dan sebagainya. Beberapa penelitian menemukan bahwa tingkat pengendalian investasi perusahaan yang beroperasi di relung pasar ini rata-rata mencapai 27 persen, di pasar yang besar hanya mencapai 11 persen. Alasannya karena relung pasar:

- 1) Mengenai pelanggan sasarnya dengan sangat baik.
- 2) Dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya itu secara lebih baik.
- 3) Dapat menetapkan harga yang jauh lebih tinggi daripada biayanya, sehingga dapat memperoleh margin yang tinggi.

Banyak pengusaha yang sukses dan bertahan lama di bisnisnya karena strategi ini. Sudah banyak yang membuktikan bahwa dengan membidik relung-relung khusus itu ternyata bisnis bisa ‘*survive*’ secara berkelanjutan. Lebih baik memulai mengembangkan relung-relung khusus (*market niche*) yang potensial dan dekat dengan kita, dan yang kita sudah punya pengetahuan dan kompetensi untuk melayani pasar itu. Keuntungan mengembangkan strategi relung pasar adalah:

- a. Merupakan salah satu cara beriklan yang efektif karena terfokus pada kelompok pasar yang spesifik.
- b. Jika memilih *market niche*, kompetisi akan berkurang sehingga akan mempermudah untuk memasarkan produk atau jasa kita.
- c. Lebih mudah dan murah untuk menjangkau konsumen yang akan dibidik. Ini karena relung pasar mempunyai sasaran yang spesifik tidak terlalu luas, sehingga perusahaan bisa lebih fokus untuk mengembangkan pasar tersebut.
- d. Strategi relung pasar memenuhi kebutuhan pelanggan yang unik, dengan mengetahui masalah dan kebutuhan pelanggan yang unik perusahaan bisa menawarkan sesuatu untuk memenuhi keinginan tersebut. Dan karena yang ditawarkan itu kebutuhan yang dicari maka *demand*-nya pun akan tinggi.
- e. Strategi relung pasar memungkinkan untuk membuat produk atau sesuatu yang unik dan menguntungkan. Jika kita sudah tahu apa keinginan konsumen, apa masalah yang sedang di hadapi maka berarti kita sudah menang satu langkah. Karena semakin banyak kita mengenal prospek, semakin bagus peluang kita untuk menawarkan sesuatu yang mereka butuhkan.
- f. Memilih strategi relung pasar berarti memilih bisnis yang unik. Jika kita menawarkan sesuatu yang unik kepada pelanggan atau bisa jadi perusahaan kita yang pertama membuat produk unik tersebut maka dijamin produk kita akan diingat lebih lama oleh para konsumen bahkan

selamanya. Seperti yang terjadi pada merek air mineral AQUA. Sampai sekarang orang-orang menyebarkan air mineral dalam kemasan cenderung menyebut dengan sebutan AQUA, padahal di luaran sana, banyak sekali merek-merek air mineral namun masyarakat cenderung mengingat AQUA sebagai merek yang pertama kali muncul.

- g. Membidik relung pasar memungkinkan kita menjadi ahli dalam bidang tersebut. Dengan membidik relung pasar mau tidak mau kita jadi terpacu untuk menggali informasi lebih dalam mengenai produk kita lebih dalam sehingga bisa menjawab semua pertanyaan-pertanyaan dari konsumen. Lama kelamaan kita akan menjadi *expert* atau ahlinya dari produk tersebut.
- h. Jumlah relung pasar tidak terbatas. Seperti kita ketahui di setiap pasar sebenarnya terdapat relung-relung yang sangat potensial untuk digarap. Jadi sebenarnya kita masih sangat banyak mempunyai peluang untuk menggarap *market niche* dan mengembangkannya.

Sebagai *market nicher* yang mengerahkan seluruh kemampuannya untuk menciptakan relung pasar, mengembangkan relung pasar dan melindungi relung pasar yang dapat dilakukan dengan beberapa jenis spesialisasi yang dapat dipilih sebagai berikut:

- 1) *End-user specialist* adalah perusahaan mengkhususkan diri dalam memenuhi dan melayani satu jenis pemakai akhir.
- 2) *Vertical-level specialist* adalah perusahaan mengkhususkan diri pada satu spesialis tingkat vertikal dalam rantai nilai produksi-distribusi.
- 3) *Customer size specialist* adalah perusahaan berusaha mengkonsentrasikan penjualannya pada ukuran pelanggan, yaitu pelanggan kecil, sedang atau besar.

Contoh dari pemanfaatan strategi relung pasar adalah Metro TV. Perusahaan yang bergerak di bidang siaran televisi ini menggarap pasar yang belum disadari para kompetitorya yaitu akan kebutuhan informasi yang *up-to-date*. Selain itu, Metro TV juga menyajikan siaran berita dalam berbagai bahasa. Sudah jelas bahwa sasaran pasar dari Metro TV tidak luas atau hanya relung-relung saja yaitu orang-orang asing yang tinggal di Indonesia namun tidak mengerti bahasa Indonesia tapi tetap butuh akan informasi yang *up-to-date*.

### Analisis Portofolio

Analisis portofolio adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen untuk mengenali dan mengevaluasi berbagai bisnis yang berbentuk perusahaan. Dalam manajemen strategik dan pemasaran, istilah portofolio digunakan untuk menunjukkan sekumpulan produk, proyek, layanan jasa atau merek yang ditawarkan untuk dijual oleh suatu perusahaan.

Dalam mengembangkan portofolionya, sebuah perusahaan dapat menggunakan aneka teknik analisis termasuk analisis *Boston Consulting Group* (BCG), analisis margin kontribusi, analisis G.E multi faktor, *Quality Function Deployment* (QFD). Setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk meraih diversifikasi dan keseimbangan dalam portofolio produk yang ditawarkan.

Kebanyakan algoritma optimisasi portofolio adalah berdasarkan pada teori portofolio modern atau juga disebut *Modern Portfolio Theory* (MPT), dan yang paling sering digunakan adalah metode optimisasi perbedaan makna (*mean-variance optimization*) di mana alokasi portofolio adalah ditujukan guna memaksimalkan keuntungan dengan cara menekan risiko.

Proses analisis portofolio bisnis terdiri dari langkah pertama adalah mengenali bisnis utama yang membentuk perusahaan. Bisnis utama ini disebut unit bisnis strategis. Langkah berikutnya adalah

menilai daya tarik berbagai unit bisnis strategisnya dan memutuskan beberapa banyak dukungan yang layak bagi masing-masing unit bisnis strategis itu.

### 9.3 Strategi Alternatif

Setelah melakukan kegiatan analisis lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal, kegiatan selanjutnya adalah mengidentifikasi alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan untuk dipilih dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Berikut beberapa alternatif strategi berdasarkan analisa daya tarik industri dan posisi bisnis suatu perusahaan menurut James W. Taylor dalam Sukristono (1992).

#### a. Strategi Bertahan ( *Holding Strategy* )

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang memiliki daya tarik bisnis maupun posisi bisnis yang tinggi. Dalam posisi kuat, perusahaan sudah seharusnya menempuh strategi tetap bertahan pada posisi sekarang dengan memaksimalkan laba yang berasal dari suatu produk atau bisnis yang ada.

#### b. Strategi Penetrasi ( *Penetration Strategy* )

Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang sedang, tetapi menghadapi daya tarik bisnis yang kuat atau akan menjadi kuat. Kedudukan perusahaan seperti ini menghadapi pilihan strategi yang cukup sulit, mengingat perlunya investasi yang cukup besar dan penuh resiko agar dapat menuju ke arah posisi bisnis yang kuat dengan potensi perolehan laba yang cukup besar.

#### c. Strategi Penguatan ( *Strengthening Strategy* )

Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang lemah, tetapi menghadapi daya tarik bisnis yang tinggi atau akan menjadi tinggi. Pada strategi ini diperlukan investasi yang besar dalam pemasaran produknya, demikian pula resiko besar akan tetap dihadapi.

#### d. Strategi Pengurangan ( *Harvesting Strategy* )

Suatu perusahaan yang bisnis atau produknya menghadapi daya tarik bisnis rendah atau sedang (kurang menarik), dan posisi bisnis yang kuat, maka perlu memilih strategi pengurangan pangsa pasarnya dengan memaksimalkan pendapatannya.

#### e. Strategi Pelepasan atau Penarikan ( *Divestment* atau *Withdrawal Strategy* )

Suatu perusahaan yang memiliki tingkat posisi bisnis yang rendah atau cenderung rendah dan menghadapi daya tarik bisnis rendah atau cenderung rendah, biasanya akan terpaksa menempuh strategi pelepasan atau penarikan. Produk-produk yang akan dilepas atau ditarik hendaknya dipilih produk-produk yang tidak menguntungkan. Sebaiknya dicari alternatif produk atau bisnis yang mungkin digunakan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang terbebaskan tersebut.

### 9.4 Penyusunan Kebijakan

Proses pembuatan kebijakan merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel-variabel yang harus dikaji. Menurut beberapa ahli, dalam memahami proses perumusan kebijakan kita perlu memahami aktor-aktor yang terlibat atau pemeran serta partisipan dalam proses pembuatan kebijakan tersebut.

Menurut Budi Winarno (2002), siapa saja yang terlibat dalam perumusan kebijakan dapat dilihat dari aktor-aktor yang terlibat dalam proses perumusan kebijakan. Aktor-aktor tersebut dapat dibagi ke dalam dua kelompok atau pemeran serta, antara lain:

- 1) Pemeran serta resmi, meliputi agen-agen pemerintah (birokrasi), presiden (eksekutif), legislatif dan yudikatif.
- 2) Pemeran serta tidak resmi, meliputi kelompok-kelompok kepentingan, partai politik, dan warga negara individu.

Proses perumusan kebijakan merupakan inti dari kebijakan publik, karena dari sinilah akan dirumuskan batas-batas kebijakan itu sendiri. Tidak semua isu yang dianggap masalah bagi masyarakat perlu dipecahkan oleh pemerintah sebagai pembuat kebijakan, yang akan memasukkannya ke dalam agenda pemerintah yang kemudian diproses menjadi sebuah kebijakan setelah melalui berbagai tahapan. Budi Winarno (2002) menyimpulkan dari pendapat beberapa ahli bahwa dalam perumusan kebijakan meliputi empat tahapan yang dilaksanakan secara sistematis, yaitu:

- a. Tahap pertama, perumusan masalah.

Mengenali dan merumuskan masalah merupakan langkah yang paling fundamental dalam perumusan kebijakan. Untuk dapat merumuskan kebijakan dengan baik, maka masalah-masalah publik harus dikenali dan didefinisikan dengan baik. Kebijakan publik pada dasarnya merupakan upaya untuk memecahkan masalah dalam masyarakat. Menurut Mitroff dan Kliman dalam Dunn (2003), perumusan masalah dapat dipandang sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap yang berbeda namun saling bergantung, yaitu konseptualisasi masalah, spesifikasi masalah, pengenalan masalah. Proses perumusan masalah dapat dimulai dari tahap manapun di antara ketiga tahap tersebut, namun suatu prasyarat dalam perumusan masalah adalah pengenalan atau menyadari keberadaan situasi problematis. Untuk bergerak dari situasi problematis ke masalah substantif, analisis kebijakan perlu mengkonseptualisasikan masalah, yaitu mendefinisikan menurut peristilahan dasar atau umum. Setelah masalah substantif dikonseptualisasikan, maka masalah formal yang lebih terperinci dan spesifik dapat dirumuskan. Proses memindahkan dari masalah substantif ke masalah formal diselenggarakan melalui spesifikasi masalah (*problem spesification*).

- b. Tahap kedua, agenda kebijakan.

Tidak semua masalah publik akan masuk ke dalam agenda kebijakan. Masalah-masalah tersebut akan berkompetisi antara satu dengan yang lain. Hanya masalah-masalah tertentu yang pada akhirnya akan masuk ke dalam agenda kebijakan. Masalah publik yang masuk ke dalam agenda kebijakan kemudian akan dibahas oleh para perumus kebijakan, seperti kalangan legislatif, kalangan eksekutif, agen-agen pemerintah dan mungkin juga kalangan yudikatif. Masalah-masalah tersebut dibahas berdasarkan tingkat urgensinya untuk diselesaikan. Menurut Abidin (2006), agenda kebijakan adalah sebuah daftar permasalahan atau isu yang mendapat perhatian serius karena berbagai sebab untuk ditindaklanjuti atau diproses pihak-pihak yang berwenang menjadi kebijakan. Proses masuknya isu ke dalam agenda kebijakan tidak sepenuhnya dapat dilakukan secara rasional dan lebih sering bersifat politis. Beberapa faktor yang mempengaruhi proses penyusunan agenda adalah perkembangan sistem pemerintahan yang demokratis; sikap pemerintah dalam proses penyusunan agenda; bentuk pemerintahan atau realisasi otonomi daerah; dan partisipasi masyarakat.

c. Tahap ketiga, pemilihan alternatif kebijakan untuk memecahkan masalah.

Pada tahap ini, para perumus kebijakan akan berhadapan dengan berbagai alternatif pilihan kebijakan yang akan diambil untuk memecahkan masalah. Para perumus kebijakan akan dihadapkan pada pertarungan kepentingan antar berbagai aktor yang terlibat dalam perumusan kebijakan. Pada kondisi ini, maka pilihan-pilihan kebijakan akan didasarkan pada kompromi dan negosiasi yang terjadi antar aktor yang berkepentingan dalam pembuatan kebijakan tersebut.

d. Tahap keempat, penetapan kebijakan.

Setelah salah satu dari sekian alternatif kebijakan diputuskan untuk diambil sebagai cara pemecahan masalah, maka tahap terakhir dalam pembuatan kebijakan adalah menetapkan kebijakan yang dipilih tersebut sehingga mempunyai kekuatan hukum yang mengikat. Alternatif kebijakan yang diambil pada dasarnya merupakan kompromi dari berbagai kelompok kepentingan yang terlibat dalam pembuatan kebijakan tersebut.

## 9.5 Matrik Strategik Lainnya

Selain matrik SWOT, terdapat analisis matriks strategik lainnya yang dapat digunakan dalam manajemen strategik, yaitu:

1) Matrik *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), digunakan untuk evaluasi posisi strategi. Analisa ini merupakan pendekatan yang digunakan untuk menentukan posisi strategi perusahaan dan individu bisnisnya. Bergantung pada jenis organisasi, beragam variabel bisa memetakan masing-masing dimensi yang ditunjukkan dalam sumbu matrik SPACE. Faktor-faktor yang sebelumnya dimasukkan di dalam matrik EFE dan IFE harus ikut dipertimbangkan ketika mengembangkan matrik SPACE.

Pendekatan analisa SPACE berusaha untuk mengatasi keterbatasan metode-metode lainnya, dengan menambahkan dua dimensi lagi pada matriks. Setiap dimensi dilihat sebagai gabungan dari beberapa faktor yang dievaluasi secara terpisah. Dengan memasukkan sejumlah faktor, manajer dapat melakukan evaluasi alternatif strategi tertentu dari beberapa perspektif, dalam posisi yang lebih baik untuk menentukan strategi yang dipilih.

Analisa SPACE terdiri dari empat input variabel/dimensi yang digunakan, yaitu :

a. Kekuatan Finansial (KF)

Mencakup ukuran-ukuran yang menunjukkan kekuatan finansial yang dimiliki perusahaan, seperti profitabilitas, likuiditas, aliran uang kas, dan skala ekonomi.

b. Kekuatan Industri (KI)

Mencakup ukuran-ukuran yang menunjukkan kekuatan industri/bisnis perusahaan, seperti potensial pertumbuhan, kemampuan teknologi, produktivitas, intensitas kapital.

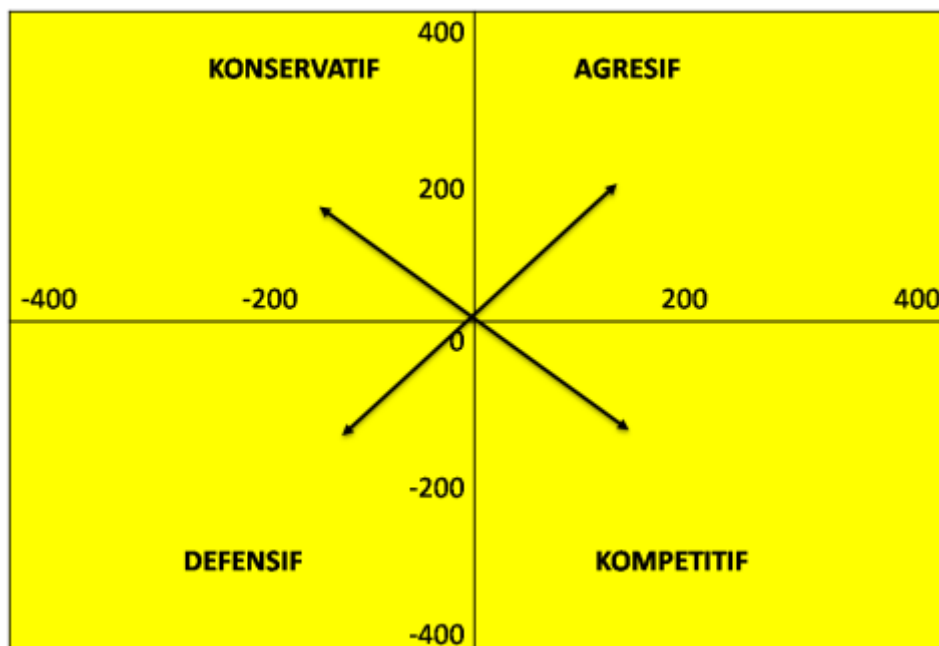
c. Keunggulan Bersaing (KB)

Mencakup ukuran-ukuran yang menggambarkan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan, seperti kualitas produk, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, utilitas kapital.

d. Kestabilan Lingkungan (KL)

Mencakup ukuran-ukuran yang mencerminkan kestabilan lingkungan perusahaan, meliputi perubahan teknologi, tingkat inflasi, hambatan masuk pasar, intensitas persaingan.

Kekuatan finansial dan keunggulan bersaing merupakan dua faktor yang menentukan dalam posisi strategi perusahaan, sedangkan kekuatan industri dan kestabilan lingkungan menunjukkan karakteristik posisi strategi industri secara menyeluruh. Pada diagram SPACE faktor-faktor diukur dengan skala -400 sampai +400.



Gambar 9.1

Diagram Matrik SPACE

2) Matrik *Boston Consulting Group* (BCG)

Ketika divisi-divisi suatu perusahaan bersaing di industri yang berbeda, strategi yang terpisah dikembangkan untuk setiap bisnis. Secara khusus matriks BCG dan matriks IE (Internal dan Eksternal) secara khusus dirancang untuk membantu upaya-upaya perusahaan multidivisional dalam merumuskan strategi.

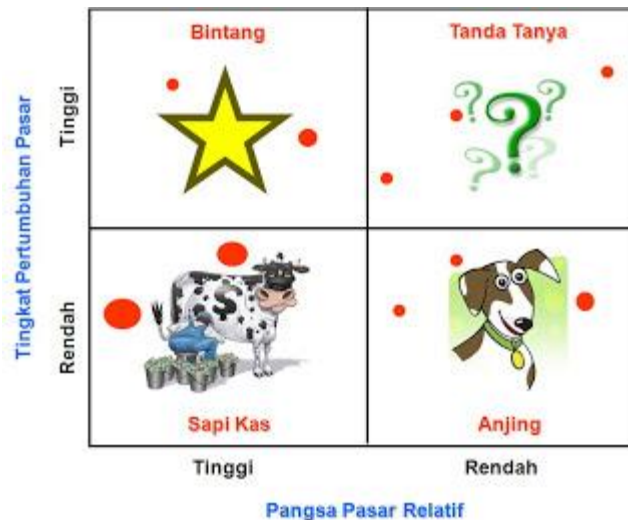
Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multi divisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut.



Manfaat terbesar dari matriks BCG adalah menarik perhatian kita pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi dalam organisasi.

Matriks BCG adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan unit bisnis strategis (UBS). Matriks BCG merupakan empat kelompok bisnis, yaitu:

- a. Tanda tanya (Question Mark). Divisi dalam kuadran I memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
- b. Bintang (Star). Bisnis di kuadran II (disebut juga bintang) mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Kategori ini adalah pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya. Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan *joint venture* merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.
- c. Sapi perah (Cash Cow). Divisi yang berposisi di kuadran III memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkannya, mereka seringkali diperah untuk membiayai untuk membiayai sektor usaha yang lain. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik dapat menjadi strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat. Tetapi, ketika divisi sapi perah menjadi lemah, *retrenchment* atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.
- d. Anjing (Dog). Divisi kuadran IV dari organisasi memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Mereka adalah anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini seringkali dilikuidasi, divestasi atau dipangkas dengan *retrenchment*. Ketika sebuah divisi menjadi anjing, *retrenchment* dapat menjadi strategi yang terbaik yang dapat dijalankan karena banyak anjing yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran, menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.



Gambar 9.2

## Diagram Matrik BCG

Kelebihan dari matriks BCG adalah salah satu alat pembuat keputusan yang paling mudah. Hanya dengan membaca grafiknya, orang akan dapat dengan mudah melihat di posisi manakah perusahaan mereka berada. Matriks ini memusatkan perhatian pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Divisi dapat berubah dari waktu ke waktu.. anjing menjadi tanda tanya, tanda tanya menjadi bintang, bintang menjadi sapi perah, dan sapi perah menjadi anjing. Namun yang jarang terjadi adalah perubahan yang searah jarum jam. adapun untuk kelemahan dari matriks ini hanya menggunakan dua dimensi yaitu pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar. Kemungkinan sulit mendapatkan data pangsa pasar maupun tingkat pertumbuhan pasar. Terlalu menyederhanakan banyak bisnis karena memandang semua bisnis sebagai bintang, sapi perah, anjing atau tanda tanya. Dalam metode ini, diasumsikan bahwa setiap unit bisnis tidak tergantung pada unit bisnis lain, padahal dalam beberapa kasus, unit bisnis “anjing” bisa membantu unit bisnis lain untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Matriks ini tidak menggambarkan apakah berbagai divisi atau industri mereka bertumbuh sepanjang waktu, sehingga matriks ini tidak memiliki karakteristik waktu, sehingga terdapat variabel lain yang penting seperti ukuran pasar dan keunggulan kompetitif. Matriks sangat bergantung pada luasnya definisi pasar. Suatu unit bisnis dapat mendominasi pada pasar yang kecil, tetapi memiliki pangsa pasar sangat rendah dalam industri secara keseluruhan. Dalam kasus seperti itu, definisi dari pasar dapat membuat perbedaan antara “anjing” dan “sapi perah”.

**SOAL-SOAL LATIHAN**

**Jawablah soal essay di bawah ini, yang menurut pendapat Anda benar.**

1. Jelaskan pengertian dari Analisis Faktor Strategik?
2. Jelaskan pengertian dari Relung Pasar (*Market Niche*)?
3. Sebutkan jenis-jenis spesialisasi dalam relung pasar?
4. Sebutkan tahapan dalam penyusunan kebijakan?
5. Sebutkan 4 variabel analisis SPACE?