

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran berasal dari dua kata yaitu manajemen dan pemasaran. Menurut Kotler dan Amstrong pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan (Planing), pengorganisasian (Organizing), penggerak (Actuating), dan Pengawasan (Controlling). Jadi dalam diartikan bahwa manajemen pemasaran adalah sebagai analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud mencapai tujuan-tujuan organisasi.

<https://majidbsz.wordpress.com/2008/06/30/pengertian.konsep.definisi.pemasaran/> diakses 24 Mei 2017

Dari pengertian diatas terlihat bahwa manajemen pemasaran merupakan serangkaian proses penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Pemasaran

Menurut William J. Stanton yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013:1) pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan usaha atau bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Pemasaran adalah ssebagai suatu proses social dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Jadid (2008)

Dari semua definisi tersebut di atas dapat kita ketahui bahwa pemasaran sebagai suatu sistem dan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan, ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli yang berlaku universal. Pemasaran juga faktor penting untuk mencapai kesuksesan perusahaan, khususnya dalam memasarkan produknya.

2.1.1.2 Bauran Pemasaran

Menurut Kotler (Koko, 2010) mendefinisikan “Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran”.

Bauran pemasaran merupakan suatu perangkat yang akan menentukan tingkat keberhasilan pebisnis bagi perusahaan dan ditujukan untuk

memberikan kepuasan kepada segmen pasar atau konsumen yang dipilih. Definisi *marketing mix* menurut Basu Swasta (Koko, 2010) adalah: “Kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni: produk, struktur harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi”. Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang melayani kebutuhan konsumen harus menitik beratkan pada konsumen dengan menggunakan *marketing mix*.

Variabel dalam bauran pemasaran menurut Fandi Tjiptono yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013:43) adalah meliputi:

1. *Product* (produk)

Produk merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2. *Price* (harga)

Keputusan bauran harga berkenaan dengan kebijakan strategis dan taktis.

3. *Promotion* (promosi)

Bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat jasa kepada pelanggan potensial dan actual. Promosi jasa seringkali membutuhkan penekanan tertentu pada upaya meningkatkan kenampakan *tangibilitas* jasa.

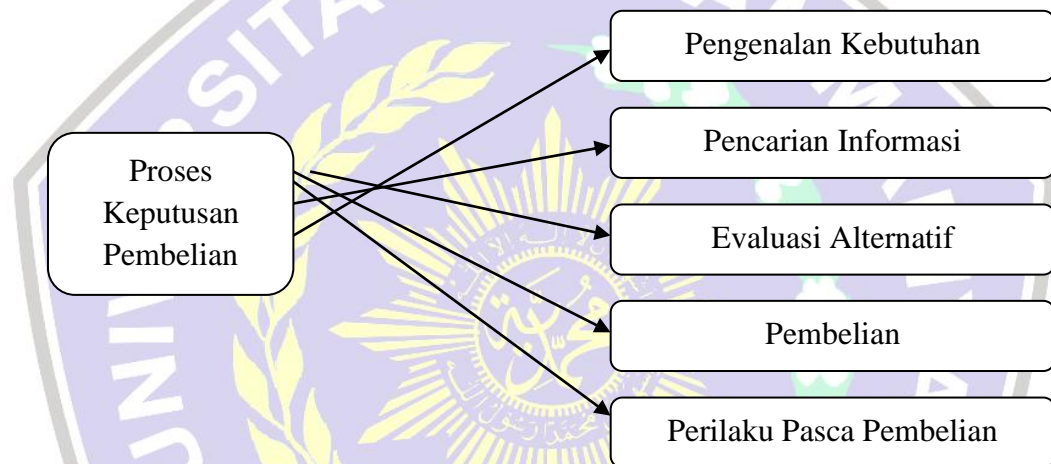
4. *Place* (tempat)

Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan potensial.

2.1.2 Keputusan Pembelian

Keputusan pembelian adalah sebuah tahap dimana pembeli telah menentukan pilihannya dan melakukan pembelian produk, serta mengkonsumsinya. <http://pengertian-menurut.blogspot.com/2015/11/pengertian-keputusan-pembelian-konsumen.com>. Diakses 27 Mei 2017

Menurut Charles W. Lamb, Jr (Setiawati, 2016) ada lima tahapan proses pengambilan keputusan pembelian, seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut :



Gambar 1. Proses Keputusan Pembelian

a. Pengenalan Kebutuhan

Tahap pertama dalam proses pengambilan keputusan konsumen adalah pengenalan kebutuhan. Pengenalan kebutuhan terjadi ketika konsumen menghadapi ketidakseimbangan antara keadaan sebenarnya dan keinginan. Pengenalan kebutuhan terpicu ketika konsumen diekspos pada stimulus internal dan eksternal. Rasa haus dan lapar merupakan stimulus internal, sedangkan warna mobil, desain kemasan, nama merek yang disebut teman, iklan di televisi dianggap sebagai stimulus eksternal.

b. Pencarian Informasi

Setelah mengenali kebutuhan dan keinginan, konsumen mencari informasi tentang beragam alternatif yang ada untuk memuaskan kebutuhannya. Pencarian informasi dapat terjadi secara internal, eksternal maupun keduanya. Pencarian informasi internal adalah proses mengingat kembali informasi yang tersimpan di dalam ingatan. Informasi yang tersimpan ini sebagian besar berasal dari pengalaman sebelumnya atas suatu produk. Sebaliknya, pencarian informasi eksternal adalah mencari informasi di lingkungan luar kita. Misalnya saran dari teman, pengalaman anggota keluarga yang lain dan sebagainya.

c. Evaluasi Alternatif

Setelah mendapatkan informasi dari berbagai sumber, konsumen akan menggunakan informasi tersebut untuk membangun suatu kriteria tertentu. Standar ini membantu konsumen untuk mengevaluasi dan membandingkan alternatif tersebut. Salah satu cara yang dipakai untuk memperkecil jumlah pilihan dalam sejumlah pertimbangan adalah dengan memilih atribut produk yang kita inginkan, kemudian mengeluarkan semua produk yang tidak mempunyai atribut tersebut.

d. Pembelian

Setelah mengevaluasi dan merancang sejumlah pertimbangan dari produk alternatif yang tersedia, konsumen siap untuk memutuskan produk mana yang akan dibeli dan produk mana yang tidak akan dibeli.

e. Perilaku Pasca Pembelian

Ketika membeli suatu produk, konsumen mengharapkan adanya dampak tertentu dari pembelian tersebut. Harapan-harapan itu dapat dilihat dari kepuasan atau ketidakpuasan konsumen setelah menggunakan produk tersebut. Jika konsumen itu puas maka konsumen tersebut akan semakin loyal pada produk tersebut. Sebaliknya jika konsumen tidak puas maka konsumen tersebut akan memikirkan kembali keputusannya untuk membeli produk itu lagi, bahkan akan berpindah produk dengan merek lain.

2.1.3 Strategi

2.1.3.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Dari pengertian manajemen strategi diatas menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu system yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajmen berupa fungsi perorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran,

kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi control dan evaluasi serta umpan balik. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar atau prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang maupun panjangnya.

2.1.3.2 Pengertian Strategi

Taktik atau rencana yang disusun untuk mencapai sasaran dan tujuan yang sebelumnya telah ditentukan oleh sekelompok orang. Strategi secara terminology berasal dari kata *strategia* yang merupakan bahasa Yunani yang berarti kepemimpinan dalam ketentaraan. Sedangkan menurut istilah dikatakan bahwa strategi adalah hasil menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya didalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Berdasarkan pengertian tersebut strategi mempunyai dua macam elemen penting yaitu jangka panjang dan sumber keunggulan. Tujuan jangka panjang diartikan sebagai

pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen mencapainya. Sedangkan sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman tentang pemilihan pasar dalam pelanggan atau customer oleh perusahaan yang juga menunjukkan cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing dalam pasar. Irma Fest (2016:20).

Siagian (2004) dalam Irma Fest (2016:20) memberikan definisi strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan tersebut. Dalam pengertian ini strategi diartikan sebagai suatu keputusan atau kebijakan yang dibuat petinggi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan kebijakan tersebut harus dilaksanakan oleh seluruh pihak dalam sebuah organisasi. Jelas disini bahwa strategi memang dibuat untuk mencapai sasaran dan tujuan.

2.1.3.3 Strategi Pemasaran

Menurut Stanton strategi pemasaran merupakan suatu hal yang meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan tujuan untuk merencanakan dan menetapkan harga suatu produk sampai memasarkannya serta mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memberi kepuasan pembeli aktual serta potensial. Dalam strategi pemasaran terdapat dasar tindakan yang mengarah pada kegiatan pemasaran perusahaan tersebut. Kondisi persaingan dan lingkungan yang bisa selalu berubah-ubah dengan harapan dapat tercapainya suatu tujuan yang diinginkan. Sebelum strategi pemasaran dipakai dalam suatu perusahaan, harus dilihat dulu

kondisi pasar sekaligus menilai posisi di pasar tersebut, hal itu bertujuan supaya dapat ditentukan kegiatan pemasaran apa yang pas untuk diterapkan di pasar tersebut. Ketika semua hal sudah dilakukan dengan baik, strategi pemasaran dikatakan sukses atau berhasil itu dilihat dari tercapainya sebuah tingkat kepuasan yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Artinya, tujuan dari sasaran pemasaran suatu produk yang dikehendaki mengarah pada kepuasan konsumen. <http://www.seputarpengetahuan.com/2016/01/4-pengertian-strategi-pemasaran-menurut-para-ahli.html>. (diakses 6 Maret 2017)

2.1.3.4 Jenis Strategi Pemasaran

Assauri (2008) dalam Irma (2016:23) bahwa strategi pemasaran secara umum dapat dibedakan menjadi tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu :

1. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (*Undifferentiated Marketing*)
2. Strategi Pemasaran yang membeda-bedakan pasar (*Differentiated Marketing*)
3. Strategi yang terkonsentrasi (*Consentrated Marketing*)

Untuk lebih jelasnya ketiga jenis strategi pemasaran diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. **Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar**
(*Undifferentiated Marketing*)

Dengan strategi ini, memperhatikan konsumen secara umum. Oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam

produk saja dan menarik semua pembeli dan calon pembeli dengan satu rencana pemasaran

Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga menurunkan biaya pemasaran. Perusahaan yang menggunakan strategi ini, tidak menghiraukan adanya kelompok pembeli yang berbeda beda. Pasar dianggap sebagai satu keseluruhan dengan satu kesamaan kebutuhannya.

Keuntungan strategi ini adalah kemampuan perusahaan untuk menekan biaya sehingga dapat lebih ekonomis. Kelemahannya adalah apabila banyak perusahaan lain juga menjalankan strategi pemasaran yang sama, maka akan terjadi persaingan yang tajam untuk menguasai pasar tersebut (*hyper competition*), dan mengabaikan segmen pasar yang kecil lainnya. Akibatnya, strategi ini dapat menyebabkan kurang menguntungkannya usaha-usaha pemasaran perusahaan, karena banyak dan makin tajamnya persaingan.

2. Strategi Pemasaran yang membeda-bedakan pasar (*Differentiated Marketing*)

Dengan strategi ini perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok tertentu dengan jenis produk tertentu pula. Jadi perusahaan atau produsen menghasilkan dan memasarkan produknya yang berbeda-beda untuk tiap segmen pasar dengan perkataan lain, dengan program pemasaran yang tersendiri diharapkan dapat mencapai tingkat penjualan yang tinggi dalam masing masing pasar tersebut.

Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan untuk mempertebal kepercayaan kelompok konsumen tertentu terhadap produk yang dihasilkan dan dipasarkan, sehingga pembeliannya akan dilakukan berulang kali. Dengan demikian diharapkan penjualan perusahaan akan lebih tinggi dan kedudukan produk perusahaan akan lebih kuat atau mantap di segmen pasar.

3. Strategi yang terkonsentrasi (*Consentrated Marketing*)

Dengan strategi ini perusahaan mengkhususkan pemasaran produknya dalam beberapa segmen pasar. Dengan pertimbangan keterbatasan sumber daya perusahaan. Dalam hal ini perusahaan produsen memilih segmen pasar tertentu dan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang ada pada segmen pasar itu, yang tentunya lebih spesifik, strategi perusahaan ini mengutamakan seluruh usaha pada satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja.

2.1.3.5 Perencanaan Strategi Pemasaran

Suatu perencanaan strategi untuk pemasaran harus diintegrasikan dalam perencanaan total perusahaan, karena perencanaan strategi menyangkut perencanaan yang lebih rinci bagi kesempatan pemasaran yang lebih spesifik. Keberhasilan usaha pemasaran sebuah perusahaan tergantung kemampuan manajemen dalam merencanakan secara strategis program program pemasarannya. Adapun pemasaran strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen adalah :

a. Analisis hasil prestasi kegiatan pemasaran

Dalam analisis ini diadakan pengkajian mengenai perkembangan hasil penjualan dan realisasi kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran

b. Analisis keunggulan kelemahan kesempatan dan ancaman pemasaran perusahaan

Dalam analisis ini diadakan pengkajian atas keadaan lingkungan, pemasaran perusahaan terutama perkembangan ekonomi, social budaya, teknologi dan pemerintah, serta factor faktor dalam perusahaan yang dapat menimbulkan keunggulan dan kelemahan perusahaan dipasar.

c. Penentuan tujuan pasar

Dalam hal ini perusahaan harus menentukan tujuan yang ingin dicapai dalam bidang pemasaran yang meliputi peningkatan penjualan peningkatan laba, peningkatan pangsa pasar.

d. Penetapan strategi pemasaran

Strategi pemasaran ditetapkan berdasarkan sasaran pasar dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran yang ditetapkan mencakup strategi harga produk distribusi dan promosi.

e. Penetapan target pasar

Target pemasaran dinyatakan dalam volume penjualan atau nilai penjualan maupun dalam market share laba.

f. Penyusun rencana pemasaran

Rencana pemasaran yang disusun menggambarkan kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran.

g. Penyusunan Program pemasaran

Meliputi rincian kegiatan yang dilakukan dan dikaitkan atas waktu tempat dan siapa yang melaksanakan.

2.1.3.6 Perumusan Strategi

Agar dapat memberikan arah yang tepat mengenai sasaran dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, suatu perusahaan harus memperhitungkan sejumlah penjualan tertentu dan laba yang diproyeksikan itu jumlahnya dibawah apa yang diinginkan, sehingga perusahaan harus mengembangkan rencana untuk mendapatkan usaha tambahan melalui perencanaan yang tepat.

2.1.4 Analisis SWOT

Berdasarkan Wikipedia.com analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi factor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin terjadi dalam mencapai suatu tujuan dari kegiatan usaha atau intitusi atau lembaga dalam skala yang lebih luas. Untuk keperluan tersebut diperlukan kajian dari aspek lingkungan baik yang berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang mempengaruhi pola strategi institusi atau lembaga dalam mencapai tujuan.

Analisis SWOT digunakan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Dengan melihat kekuatan yang dimiliki serta mengembangkan kekuatan tersebut dapat dipastikan bahwa perusahaan akan lebih maju dibanding pesaing yang ada. Demikian juga kelemahan yang dimiliki harus diperbaiki agar perusahaan

bisnis tetap eksis. Peluang yang ada harus dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan agar volume penjualan dapat meningkat. Dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan haruslah dihadapi dengan mengembangkan strategi pemasaran yang baik.

Berikut ini teknik analisis SWOT yang digunakan :

2.1.4.1 Analisis Internal

1. Kekuatan (*Strenght*)

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya, penilaian tersebut didasarkan pada factor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki, *Strenght* (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika *suatu* bisnis, yang dimaksud adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan maka dapat menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam hal praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa dilihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh

pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

2.1.4.2 Analisis Eksternal

1. Peluang (*Opportunities*)

Merupakan kondisi peluang berkembang dimasa yang akan datang. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari perusahaan, proyek, atau bisnis itu sendiri misalnya competitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

2. Ancaman (*Threats*)

Gambaran ancaman dari suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan suatu usaha. *Threats* merupakan cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi dalam menghadapi berbagai macam factor lingkungan yang tidak menguntungkan. Jika tidak segera diatasi, maka ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang akan dijalankan.

2.1.5 Macam – macam Strategi SWOT

Di dalam metode analisis SWOT sendiri memiliki beberapa macam strategi yang sering kali didefinisikan sebagai alat pencocokan yang dibuat suatu organisasi untuk mengevaluasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh factor factor eksternal.

Macam-macam alat pencocokan dari kerangka perumusan strategi terdiri atas lima teknik yaitu :

2.1.5.1 Matrix SWOT

2.1.5.2 Matriks SPACE

2.1.5.3 Matriks BCG

2.1.5.4 Matriks IE

2.1.5.5 Matriks Strategi Besar (Grand Strategy)

Alat-alat ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan (*matching*) factor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternative yang masuk akal.

2.1.5.1 Matriks SWOT

Matriks Kekuatan – Kelemahan- Peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting dan membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO (Kekuatan-Peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO (Kelemahan-Peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST (Kekuatan-Ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT (Kelemahan-Ancaman) merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

2.1.5.2 Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation-SPACE*)

Merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif yang paling cocok untuk organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks *SPACE* menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan financial/ *financial strength- FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage – CA*) dan dua dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan (*environment stability – ES*) dan kekuatan industry (*industry strength – IS*).Keempat factor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari strategi keseluruhan suatu organisasi.

2.1.5.3 Matriks BCG (*Buston Consulting Group*)

Matriks jenis ini secara grafis menggambarkan perbedaan antara divisi dalam hal posisi pangsa pasar relative dan tingkat pertumbuhan industry. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati pangsa pasar relative dan tingkat pertumbuhan industry tiap divisi relative terhadap semua divisi lain dalam organisasi.

Divisi kuadran I memiliki posisi pangsa pasar yang relative rendah, namun mereka bersaing di industry dengan tingkat pertumbuhan tinggi.

Kuadran II dinamakan dengan Bintang, yang menggambarkan peluang pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang terbaik organisasi.Divisi dengan pangsa pasar relative tinggi dan tingkat pertumbuhan industry yang tinggi harus memperoleh investasi yang substansial untuk mempertahankan atau memperkuat posisi mereka.Integrasi kedepan, integrasi ke belakang dan

integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar serta pengembangan produk yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh berbagai divisi.

Kuadran III disebut Sapi Perah Kas karena memiliki posisi pangsa pasar relative yang tinggi tetapi bersaing di industry dengan tingkat pertumbuhan yang rendah. Dinamakan Sapi Perah Kas karena divisi ini menghasilkan kas melebihi kebutuhannya dan sering “diperah”. Pengembangan produk atau diversifikasi bisa menjadi strategi yang menarik bagi Sapi Perah Kas.

Kuadran IV dinamakan Anjing karena memiliki posisi pangsa pasar relative yang rendah dan bersaing dalam industry yang tumbuh lambat atau sama sekali tidak tumbuh. Oleh karena itu posisi internal dan eksternal mereka yang lemah, bisnis ini sering kali di likuidasi, atau dipangkas melalui pensiutan.

2.1.5.4 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan Sembilan sel. Matriks *IE* serupa dengan Matriks *BCG* dalam pengertian bahwa kedua alat tersebut menempatkan divisi-divisi organisasi dalam sebuah diagram sistematis. Akan tetapi terdapat perbedaan penting antara matriks *BCG* dan Matriks *IE*. Matriks *IE* dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategis yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I,II,IV dapat digambarkan sebagai pertumbuhan dan membangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau

integratif (integrasi ke belakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal bisa menjadi pilihan yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan, penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil, mampu atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE.

2.1.5.5 Matriks Strategi Besar (*Matrix Grand Strategy*)

Matriks strategi besar telah menjadi alat yang paling populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategis. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan yang serupa. Matriks strategi besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industry). Setiap industry yang pertumbuhan penjualannya melebihi 5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matriks tersebut.

Kuadran I matriks strategi besar memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk perusahaan-perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai.

Kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industry mereka tengah tumbuh, mereka tidak

mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif serta bagaimana perusahaan memperbaiki daya saingnya.

Kuadran III bersaing di industry yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastic untuk menghindari penurunan yang lebih jauh atau kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan asset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternative lainnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saai ini ke bidang lain (diversifikasi)

Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada dalam industry yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan. karakteristik perusahaan-perusahaan kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan Internal yang terbatas dan seringkali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tidak terkait dengan hasil.