Bab 2
Landasan Teori

2.1. Pengertian Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. (Kotler, 2008:13)

Menurut American marketing association (AMA) mendefinisikan pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingan. (Kotler, 2008:13)

Manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengomunikasikan nilai pelanggan yang unggul. Aktivitas pemasaran menjadi tanggung jawab pokok seorang manajer pemasaran adalah melakukan analisis pasar, merencanakan dan melaksanakan program-program pemasaran, melakukan pengawasan dan evaluasi untuk mempengaruhi tingkat, saat dan sifat permintaan yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pada sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa kegiatan pemasaran intinya adalah memberikan jasa dengan kualitas yang lebih dari pesaing secara konsisten dengan tujuan akhir memenuhi atau melebihi harapan pelanggan sasaran.

2.1.1. Falsafah Manajemen Pemasaran

Menurut Fuad, M. dkk (2006:127), kegiatan pemasaran disuatu perusahaan harus diorganisasikan dan dikelola dengan baik, artinya pimpinan harus merencanakan pemasaran secara menyeluruh. Untuk itulah perlu falsafah yang dapat memberikan

tuntunan kepada usaha pemasaran, sehingga akan tercapai keseimbangan antara kepentingan organisasi, konsumen, dan masyarakat. Falsafah tersebut diimplementasikan dalam bentuk konsep untuk memudahkan pemahaman. Sehubungan dengan itulah dikenal lima konsep dalam manajemen pemasaran, yaitu:

1. Konsep Produksi Konsep ini menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk – produk yang terjangkau oleh kemampuan mereka. Karena itu manajemen perlu berkonsentrasi pada peningkatan efisiensi produksi dan efisiensi distribusi.

2. Konsep Produk

Konsep ini berpegang teguh pada anggapan bahwa konsumen akan menyenangi produk yang menawarkan mutu, penampilan, maupun keistimewaan dibandingkan produk sejenis.

3. Konsep Penjualan

Konsep penjualan menekankan pada anggapan bahwa konsumen tidak akan membeli produk, jika organisasi tidak melakukan usaha – usaha promosi dan penjualan. Konsep penjualan biasanya dilakukan pada produk – produk yang kurang diminati atau tidak terlalu dipikirkan oleh pembeli, seperti asuransi dan buku ensiklopedi.

4. Konsep Pemasaran

Menurut konsep ini, kunci untuk mencapai keberhasilan sasaran organisasi adalah kejelian dalam menentukan kebutuhan dari keinginan pasar sasaran, serta mengupayakan pemenuhan kepuasan yang lebih baik ketimbang apa yang dilakukan pesaing.

5. Konsep Pemasaran Kemasyarakatan

Menurut konsep ini tugas organisasi berhubungan dengan penentuan kebutuhan, keinginan, serta minat pasar sasaran dan untuk memberikan kepuasan yang lebih efisien dan efektif dari pada pesaing dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat keseluruhan.

2.2. Tujuan Pemasaran

Tujuan khusus dari manajemen pemasaran adalah menarik konsumen untuk membeli produk kita. Namun ada pula tujuan khusus sebagai berikut ini:

a. konsumen potensial mengetahui secara detail produk yang kita hasilkan dan perusahaan dapat menyediakan semua permintaan mereka atas produk yang dihasilkan.
b. Perusahaan dapat menjelaskan secara detail semua kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Kegiatan pemasran meliputi berbagai kegiatan, mulai dari penjelasan mengenai produk, komunikasi kepada konsumen, sampai pengiriman produk agar sampai ke tangan konsumen.

2.3. Mengembangkan Strategi dan Rencana Pemasaran

2.3.1. Definisi Strategi

Strategi sebagai sebuah kosa kata yang mulanya berasal dari bahasa yunani, yaitu ‘strategia’ atau sering disebut dengan sebagai strategos. Kata ‘strategos’ ini berasal dari kata ‘stratos’ yang berarti militer dan ‘ag’ yang artinya (memimpin). Berdasarkan pemaknaan tersebut kata strategi pada awalnya bukan kosa kata disiplin ilmu manajemen, namun lebih dekat pada bidang kemiliteran.

Strategi adalah rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Strategi dapat di jalankan setelah peruisahaan menetapkan misi. Dalam pelaksanaanya setiap bidang fungsional memiliki misi yang berbeda, sehingga otomatis strateginya pun akan berbeda.

2.3.2. Perencanaan Strategi Pemasaran

Perencanaan strategi pemasaran dilakukan melalui tiga tahapan.

1. Menguji situasi pemasaran saat ini, dengan cara mengevaluasi kinerja sebelumnya maupun saat ini, mengkaji persaingan, menguji kekuatan dan kelemahan internal, menganalisa lingkungan eksternal.
2. Menyertakan peluang dan menentukan sasaran, dengan cara menyertakan produk dan target yang terukur dan spesifik.

3. Mengembangkan strategi pemasaran, dengan melihat segmen pasar, memilih pasar sasaran dan dapat mengembangkan bauran pemasaran.

2.4. Strategi Bauran Pemasaran

Identifikasi pasar sasaran adalah menentukan bauran pemasaran. Bauran pemasaran adalah merupakan cerminan cara untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan demi mendapatkan laba, itu sebabnya maka bauran pemasaran memuat rencana-rencana untuk keuntungan kompetitif dan upaya untuk dapat menawarkan kepuasan yang lebih besar dibandingkan dengan usaha manapun.

Pembahasan strategi pemasaran dengan menguraikan keempat bauran pemasaran yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi. Cara ini penting agar usaha yang akan didirikan ini dapat sukses dengan baik.

1. Produk (*Product*)

Produk adalah barang atau jasa yang bisa ditawarkan dipasar untuk mendapatkan perhatian, permintaan, pemakaian, atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan. Pembeli akan membeli produk kalau merasa cocok. Karena itu, produk harus disesuaikan dengan keinginan atau pun kebutuhan pembeli, agar pemasaran produk berhasil. Dengan kata lain, pembuatan produk lebih baik diorientasikan pada keinginan pasar atau selera konsumen, misalnya dalam hal mutu, kemasan, dan lain – lain. Karena itu bagian pemasaran tidak mudah, harus menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan keinginan pasar (konsumen). Fuad, M. dkk, (2006: 128).

2. Harga (*Price*)

Harga adalah sejumlah kompensasi (uang maupun barang, kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang atau jasa. Pada saat ini, bagi bagian besar anggota masyarakat, harga masih menduduki tempat teratas sebagai penentu dalam keputusan untuk membeli suatu barang atau jasa. Karena itu, penentuan harga merupakan salah satu keputusan penting bagi manajemen

perusahaan. Harga yang ditetapkan harus dapat menutup semua biaya yang telah dikeluarkan untuk produksi ditambah besarnya persentase laba yang diinginkan. Jika harga ditetapkan terlalu tinggi, secara umum kurang menguntungkan, karena pembeli dan volume penjualan berkurang, akibatnya semua biaya yang telah dikeluarkan tidak dapat tertutup, sehingga pada akhirnya perusahaan menderita rugi. Maka, salah satu prinsip dalam penentuan harga adalah penitikberatan pada kemauan pembeli terhadap harga yang telah ditentukan dengan jumlah yang cukup untuk menutup biaya-biaya yang telah dikeluarkan beserta persentase laba yang diinginkan. Fuad, M. dkk, (2006:129).

3. Saluran Distribusi (*Place*)

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk sampai ke konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan yang mengupayakan agar produk sampai ke tangan konsumen. Saluran distribusi penting, Karena barang yang telah dibuat dan harganya sudah ditetapkan itu masih menghadapi masalah, yakni harus disampaikan kepada konsumen. Para penyalur dapat menjadi alat bagi perusahaan untuk mendapatkan umpan balik dari konsumen dari pasar. Penentuan jumlah penyalur juga merupakan masalah yang penting untuk dipertimbangkan dalam kasus – kasus tertentu disesuaikan dengan sifat produk yang ditawarkan. Barang kebutuhan sehari – hari, misalnya, membutuhkan banyak penyalur, sedangkan barang – barang berat seperti peralatan industri tidak demikian. Kesalahan dalam menentukan jumlah penyalur akan mendatangkan persoalan baru bagi perusahaan. Bila jumlah penyalur terlalu sedikit menyebabkan penyebaran produk kurang luas, sedangkan jumlah penyalur yang terlalu banyak mengakibatkan pemborosan waktu, perhatian, dan biaya. Karena itu manajer pemasaran perlu berhati –hati dalam menyeleksi dan menentukan jumlah penyalur. Fuad, M. dkk, (2006:129).

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah bagian dari bauran pemasaran yang besar peranannya. Promosi merupakan kegiatan – kegiatan yang secara aktif dilakukan perusahaan untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan. Promosi juga dikatakan proses berlanjut karena dapat menimbulkan rangkaian kegiatan perusahaan yang selanjutnya. Karena itu promosi dipandang sebagai arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi agar melakukan pertukaran dalam pemasaran. Kegiatan dalam promosi ini pada umumnya adalah periklanan, personal selling, promosi penjualan, pemasaran langsung, serta hubungan masyarakat dan publisitas. Fuad, M. dkk, (2006:130).

Strategi Promosi

Setiap perusahaan dapat menerapkan dua strategi dalam mempromosikan produknya, yakni: strategi tarik dan strategi dorong.

a. Strategi tarik (*Pull strategy*)

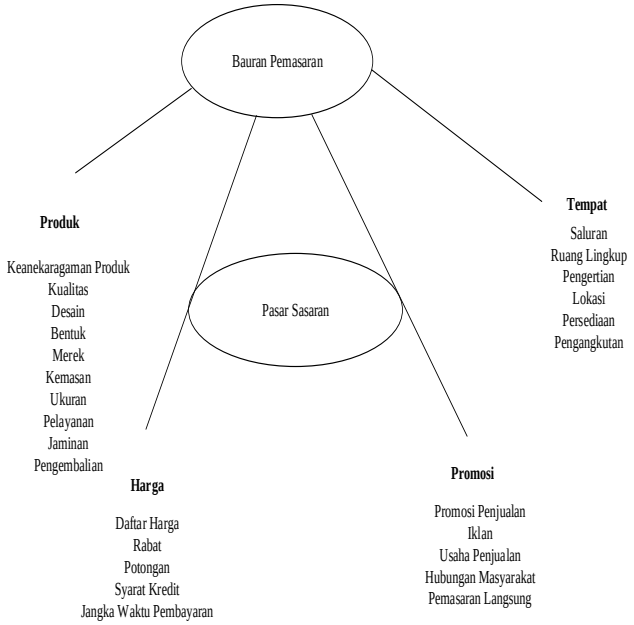
Strategi promosi ini dilakukan untuk langsung menarik pelanggan yang akan meminta produk dari pengecer.perusahaan mempromosikan produknya secara langsung pada konsumen yang kemudian penarikan produk dilakukan melalui jalur distribusi dengan memintanya dari pengecer, yang kemudian meminta dari grosir, dan terakhir meminta dari pabrik.

b. Strategi dorong (*Push strategy*)

Strategi promosi ini dilakukan untuk mendorong penjual grosir atau pengecer untuk memasarkan produk ke konsumen. Dalam strategi dorong, pabrik menekan produksi melalui jalur distribusi, awalnya mempromosikan dan mendistribusikannya pada grosir, yang kemudian akan mendorongnya ke pengecer, dan terakhir ke konsumen.

Untuk mencapai tujuan pemasaran, keempat unsur tersebut harus saling mendukung, sehingga keberhasilan dibidang pemasaran diharapkan diikuti oleh kepuasan konsumen. Fuad, M. dkk, (2006:128)

Berikut ini konsep bauran pemasaran



Gambar 2.1. 4P dalam Bauran Pemasaran.

2.5. Analisis SWOT

Pengertian analisis SWOT adalah salah satu bentuk analisis dalam manajemen dengan menggunakan prinsip SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Analsis 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 dengan kelemahan yang dimiliki harus diperbaiki agar perusahaan bisa tetap eksis. Peluang yang ada harus dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan agar volume penjualan dapat meningkat. Dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan haruslah dihadapi dengan mengembangkan strategi pemasaran yang baik.

Apabila teknik analisis SWOT tersebut diterapkan dalam kasus menentukan tujuan strategi manajemen pemasaran dapat diutarakan sebelum menentukan tujuan-tujuan pemasaran yang ingin dicapai hendaknya perusahaan menganalisis kekuatan dan kelemahan, peluang bisnis yang ada, berbagai macam hambatan yang mungkin timbul.

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Thearts* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Sedangkan Kotler (2008:51) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal. Teknik analisis SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Analisis Kekuatan (*Strenght*)
Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan kemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelaggan yang dimiliki. Strenght (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

b. Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)
Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat 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 diminta oleh para pengguna atau memadai calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang.

c. *Opportunities* (peluang)

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang membedakan dirinya dari perusahaan lain. Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah besar modal untuk dapat dimanfaatkan. Dipihak lain, perusahaan-perusahaan baru bemunculan. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli di mana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan.

d. Analisis Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntung-kan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.

Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Dengan melakukan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan *(strengths*) dam peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan

strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Penilaian yang berbeda dapat merefleksi kekuatan yang mendasari dalam perusahaan atau perspektif faktual yang berbeda. Titik kuncinya adalah analisis SWOT yang sistematis bergerak melewati semua aspek dari situasi perusahaan. Sebagai hasilnya, analisis SWOT memberikan suatu kerangka kerja yang dinamis dan berguna untuk analisis strategi.

2.6. Analisa Lingkungan Bisnis

Bisnis dan perusahaan merupakan faktor tertentu dalam mempengaruhi arah dan kebijakan perusahaan, lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal dibagi kedalam dua katagori, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri. Sementara itu, lingkungan internal merupakan aspek – aspek yang ada dalam perusahaan.

2.6.1. Lingkungan Internal

Faktor-faktor lingkungan internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi.

Analisa faktor internal, yaitu analisa faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh pihak perusahaan, faktor-faktor tersebut yaitu :

1. Aspek Organisasi dan Manajemen

Pada hakikatnya, organisasi dan manajemen tidak dapat dipisahkan. Organanisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuannya. Organisasi adalah bentuk perserikatan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan, manajemen adalah suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Adapun spesifikasi dari organisasi dan manajemen adalah

a. Struktur atas dasar pelayanan.

b. Struktur atas dasar konsumen.

c. Struktur cabang komersial.

d. Struktur atas dasar divisi internasional yang terpusat.

2. Aspek Pemasaran

Aspek pemasaran disesuaikan dengan prinsip bauran pemasaran yang terdiri atas aspek :

a. Aspek *product*.

b. Aspek *promotion*.

c. Aspek *place*.

d. Aspek *price.*

3. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting bagi perusahaan. Tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang unggul maka kinerja perusahaan tidak akan maksimal. Untuk itu perlu dilakukan suatu usaha yang secara terus menerus untuk meningkatkan kehandalan sumber daya manusia. Usaha itu dapat berupa pelatihan yang dilakukan secara periodik, dengan demikian perusahaan memiliki sumber daya yang unggul sehingga pada akhirnya akan memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan. Adapun spesifikasi dari sumber daya manusia yaitu

a. Keterampilan.

b. Motivasi kerja.

c. Produktivitas.

d. Sistem imbalan.

4. Aspek Penelitian & Pengembangan

Penelitian dan pengembangan (Litbang) dan fungsi rekayasa dapat merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama :

a. Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan.
b. Hal ini dapat pula meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi (yang dapat membantu memperbaiki kebijakan harga atau marjin laba).

2.6.2. Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal yang akan dianalisis disini merupakan data peluang – peluang (Opportunities) yang dimiliki perusahaan dan ancaman – ancaman (Threats) yang harus diperhatikan perusahaan.

1. Lingkungan Jauh (Remote Environment)

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar, dan biasanya terlepas dari perusahaan, faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang sering disingkat (PEST). Lingkungan jauh ini memberi kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju.

1. Faktor Politik

Arah, kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah menjadi factor penting bagi para pengusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatife bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang dengan baik adalah :

a. Undang – undang tentang lingkungan dan perburuhan.
b. Peraturan tentang perdagangan luar negeri.
c. Stabilitas Pemerintah.
d. Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan
e. Sistem perpajakan.

2. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama – sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi daerahnya menjadi lebih baik agar perusahaan dapat bergerak maju dalam usahanya. Beberapa factor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau Negara adalah:

a. Siklus bisnis.
b. Ketersediaan energy.
c. Inflasi.
d. Suku bunga.
e. Investasi.
f. Harga – harga produk dan jasa.

3. Faktor Sosial

Kondisi social masyarakat memang berubah – ubah. Hendaknya perubahan – perubahan social yang terjadi yang mempengaruhi perusahaan dapat diantisipasi oleh perusahaan. Contohnya adalah seandainya sikap social berubah, permintaan untuk berbagai tipe pakaian, buku, aktivitas yang menyenangkan, dan sebagainya juga dapat berubah. Seperti kekuatan lain dalam lingkungan eksternal yang jauh, kekuatan social adalah dinamis. Kondisi social banyak memiliki spesifikasi yaitu:

a. Sikap.
b. Gaya hidup.
c. Adat istiadat.
d. kondisi cultural.
e. Ekologis.
f. Demografis.
g. Relegius.
h. Pendidikan.
i. Etnis.

4. Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi yang berkembang pesat saat ini sangat menunjang dunia usaha. Dukungan teknologi berperan sangat penting dalam pengembangan dan ekspansi perusahaan, dengan adanya teknologi yang memadai maka segala urusan menjadi lebih mudah dan cepat dalam penyelesaiannya. Akan tetapi, apabila kemajuan teknologi ini tidak didukung oleh sumber daya yang handal akan menjadi sia-sia. Oleh karena itu perusahaan tidak hanya dituntut untuk menggunakan teknologi tetapi juga dituntut untuk menyediakan sumber daya untuk mengoperasikannya. Pemantauan teknologi disamping faktor-faktor lainnya tidak dapat dihindari, karena factor teknologi diperlukan dalam usaha perumusan strategi pemasaran. Pada masa pembangunan dewasa ini dan menjelang pasar bebas, berarti persaingan antar perusahaan akan semakin ketat. Perkembangan teknologi yang pesat kearah industri teknologi tinggi dan informasi ikut menentukan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga menjadi salah satu kekuatan efektif perusahaan dalam memuaskan pelanggan dan meningkatkan hasil kerja. Agar perusahaan tidak terpuruk karena kesalahan dalam penggunaan teknologi, maka beberapa hal penting perlu diperhatikan, misalnya :

a. Bagaimana kecepatan transfer teknologi oleh para pekera

b. bagaimana masa/waktu keusangan teknologi

c. bagaimana harga teknologi yang akan diadopsi.

2. Lingkungan Industri (*Industry Environment*)

Dalam merumuskan strategi bersaing, manajemen perlu menganalisis trend perubahan yang terjadi dalam industri tempat beroperasinya perusahaan, yang mungkin dapat dipengaruhi namun tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menetukan aturan permainan persaingan selain strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. strategi dan tujuan perusahaan dipengaruhi oleh daya saing industri dimana mereka memilih

untuk menjalankan bisnis dan posisi sektor industri tersebut. Suatu industri dapat digambarkan sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk meraih pangsa pasar yang tinggi dalam mencapai skala ekonomi dan strategi yang telah ditentukan. Intensitas persaingan dalam suatu industri atau perusahaan bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasari dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pesaing pokok.

Analisa struktur persaingan sendiri (lingkungan industri) meliputi faktor, yaitu:

1. Pendatang Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

2. Ancaman Produk Baru

Perusahaan – perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk baru. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang subtitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama.

3. Sektor Pelanggan

Perencanaan Strategi yang efektif menaruh perhatian pada jenis konsumen serta kebutuhan dan keinginan konsumen. Sektor ini membahas tiga factor yang mencakup perencanaan strategi sebagai bagian dari analisis industri mereka atas sektor konsumen, yaitu identitas pembeli, faktor-faktor demografi yang menciptakan perubahaan dalam golongan-golongan konsumen tertentu, dan lokasi geografis pasar.

a. Identitas pembeli, konsumen yang berbeda mempunyai berbagai alas an untuk berminat pada suatu produk atau jasa.
b. Faktor Demografi, ada beberapa kondisi penting berkenaan dengan kependudukan secara umum yang mempengaruhi pemasaran barang dan jasa untuk industri yang berbeda.

4. Pesaingan Perusahaan Dalam Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan, pada pasar persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan menjadi follower termasuk dalam hal harga produk.

5. Sektor Produk Pengganti

Produk pengganti merupakan pesaing tidak langsung yang dapat menurunkan permintaan terhadap produk dan harga yang ditawarkan perusahaan. Terdapat beberapa jenis produk pengganti:

a. Produk alternatif.
b. Produk baru.
c. Berkurangnya kebutuhan.
d. Subtitusi generik.
e. Tidak menggunakan produk sama sekali.

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum (ceiling price) yang dapat diberikan oleh perusahaan industri. Semakin

menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembahasan laba industri. Produk pengganti sering kali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi. Analisa terhadap kecendrungan seperti itu dapat menjadi penting dalam memutuskan apakah akan mencoba untuk menghadang produk pengganti secara strategi atau merencanakan startegi dengan menganggap perusahaan produk pengganti sebagai kekuatan penting yang tak terhindarkan.

6. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Pembeli industri akan memiliki kekuatan negoisasi yang lebih besar manakala di dalam industri tersebut terdapat pembeli produk industri dalam jumlah yang sedikit, sementara pada saat yang sama terdapat pemasok dalam jumlah yang banyak dengan menawarkan harga yang sama. Kekuatan negoisasi pembeli juga akan bertambah apabila produk yang ditawarkan para pemasok relative sama (tidak terdiferensiasi) atau biaya untuk berpindah dari satu pemasok ke pemasok lainnya (switching cost) relatif kecil. Akhirnya, pembeli dapat memiliki kekuatan negoisasi yang tinggi apabila konsumen industri berpotensi untuk melakukan penggambungan ke belakang, sehingga dapat mengancam kelangsungan hidup pemasok. Pada umumnya, di saat pasar bergerak ke arah kematangan (maturity), pembeli industri akan berusaha untuk memperolehharga yang lebih murah sehingga berpotensi mengurangi laba dari para pemasok. Hal ini dapat dilakukan pembeli karena mereka telah memperoleh informasi yang lebih banyak mengenai fitur produk dan biaya para pemasok.

7. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok mampu melakukan integrasi kedepan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan.

2.7. Tahap Perencanaan Strategi

Langkah pertama dalam melakukan suatu penelitian yaitu merencanakan strategi. Tahap ini dilakukan secara terstruktur dan terencana. Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan pada tahap ini yaitu: menganalisis visi, misi, dan tujuan perusahaan, kemudian menganalisis faktor *Internal* dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman perusahaan. Langkah selanjutnya yaitu membuat matriks dari masing-masing faktor. Setelah dibuat matriks, lalu dilakukan pengolahan data yang berhubungan dengan matriks yang telah dibuat tadi. Setelah dilakukan pengolahan data maka akan dihasilkan suatu strategi terpilih yang bisa diterapkan pada perusahaan yang diteliti.

Tabel 2.1. Kerangka analisis perumusan strategi

1. Tahap Pengumpulan Data	
Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	*External Factor Evaluation (EFE) Matrix*
2. Tahap Analisis	
Matrix Internal-External	*Matrix SWOT*
3. Tahap Pengambilan Keputusan	
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	

Sumber: (Dimodifikasi dari Freed R, David, 2011).

2.7.1 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data dari objek penelitian. Langkah pertama yang dilakukan pada penelitian ini yaitu melakukan pengumpulan data *Internal* dan eksternal perusahaan.

2.7.2. Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui faktor-faktor *internal* perusahaan berkaitan deengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek *internal* perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya: misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi.

Berikut ini langkah untuk membuat tabel IFAS:

1. Mengidentifikasi dan menyusun sekitar 5 sampai l0 item untuk masing-masing kekuatan dan kelemahan pada kolom 1.
2. Berikan bobot pada item-item tersebut mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (paling tidak penting) pada kolom 2.
3. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor mulai dari dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan respon manajemen terhadap setiap faktor.
4. Kalikan bobot setiap faktor pada kolom ked.ua dengan rating pada kolom ketiga untuk mendapatkan skor terbobot pada kolom keempat.
5. Jumlahkan seluruh skor terbobot pada kolom keempat untuk memperoleh skor terbobot total untuk perusahaan tersebut. Skor terbobot total rnenunjukkan seberapa baik perusahaan merespon faktor-faktor strategis *internal* perusahaan yang ada sekarang dan yang diharapkan. Skor terbobot total terentang dari 5.0 (sangat baik) sampai 1.0 (sangat buruk) dengan 3.0 sebagai rata-rata.

Tabel 2.2. Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategi *Internal*	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Kekuatan				
1……	…….	……	……	……
2……	…….	……	……	……
3……	…….	……	……	……
Kelemahan				
1 ……	…….	…….	……	……
2 ……	…….	…….	……	……
3 ……	…….	…….	……	……
Total	…….		…….	

2.7.3. Matriks EFAS (Eksternal *Strategic Factors Analysis Summary*)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut

persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya.

Adapun langkah-langkah untuk rnenyusun tabel EFAS sebagai berikut:

1. Ldentifikasi dan tuliskan dalam kolom 1 antara 5 sampai l0 faktor peluang dan ancaman.
2. Tentukan bobot dalam kolom 2 untuk setiap faktor mulai dari 1 (paling penting) sampai 0.0 (paling tidak penting) berdasarkan faktor-faktor yang memiliki kemungkinan mempengaruhi posisi strategis perusahaan pada saat ini. Semakin besar bobotnya, semakin prioritas faktor tersebut bagi manajemen.
3. Tentukan rating dalam kolom ketiga untuk setiap faktor dari 5 sampai dengan 1 berdasarkan respon manajemen saat ini terhadap faktor-faktor tertentu. Setiap rating adalah penilaian mengenai seberapa baik seorang analisis mempercayai bahwa manajemen perusahaan mengatasi setiap faktor eksternal.
4. Kalikan bobot (kolom 2) setiap faktor dan ratingnya (kolom 3) untuk memperoleh skor yang dibobotkan untuk masing-masing, selanjuinya simpan pada kolom 4.

Tabel 2.3. Matriks EFAS (Eksternal Strategic Factors Analysis Summary).

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Peluang				
1. ……	…….	……	……	……
2. ……	…….	……	……	……
3. ……	…….	……	……	……
Ancaman				
4 ……	…….	…….	…….	……
5 ……	…….	…….	…….	……
6 ……	…….	…….	…….	……
Total	.....		.....	

2.7.4. Matrix *Internal-External* (IE)

Matriks *Internal*-ekternal 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 detail.

IE Matriks terdiri atas dua dimensi, yaitu: total skor dari IFAS Matriks pada sumbu X, dan total skor dari EFAS Matriks pada sumbu Y. Pada sumbu X dari IE Matriks skornya ada tiga, yaitu: 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi *Internal* adalah lemah, skor 2,0-2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0-4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama pada sumbu Y yang dipakai untuk EFE Matriks skor 1,0-1,99 adalah rendah, skor 2,0-2,99 adalah sedang, skor 3,0-4,0 adalah tinggi.

Tabel 2.4. Matriks *Internal-EksternaL*.

1 *GROWTH* Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 *GROWTH* Konsentasi melalui integrasi horizontal	3 *RETRENCHMENT* Turnaround
4 *STABILITY* Hati-hati	5 *GROWTH* Konsentrasi melalui integrasi horizontal *STABILITY* Tak ada perubahan profit strategi	6 *RETRENCHMENT* Captive Company Atau Divestment
7 *GROWTH* Difersifikasi Konsentrik	8 *GROWTH* Difersifikasi Konglomerat	9 *RETRENCHMENT* Bangkrut atau Likuidasi

Sumber: (Fred R, David, 2011).

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

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

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut diatas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan *(Growth Strategy).*

   Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya *(minimize cost)* sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, peusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat *profit* dari *large-scale production)* akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi.

   Ada dua dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifiksi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

   Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara *Internal* melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifiksi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara *Internal* melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7 dan 8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sel 1).

   Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya untuk meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya *Internal* maupun eksternal.

4. Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (sel 2 dan 5).

   Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang sama, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan

penjualan dan *profit*, dengan cara memanfatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun di pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defisif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan *profit*. Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produk, dan teknologi melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahan lain dalam industri yang sama.

5. Diversikasi Konsentris (sel 7).

   Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi (2+2=5) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak *profit* daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6. Diversifikasi Konglomerat (sel 8).

   Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat *(average)* dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap yang matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenederung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial dari pada *product market sinergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

7. Strategi Stabilitas (*Stability*).

Kategori stabilitas paling tepat digunakan oleh perusahaan yang dengan sukses beroperasi pada daya tarik industri menengah. Industri ini berada pada daya tarik industri menengah karena menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau adanya perubahan lingkungan dan masa depan yang tidak pasti. Strategi ini berguna dalam jangka pendek tetapi dapat berbahaya untuk jangka panjang.

Beberapa strategi stabilitas yang popular adalah:

- Strategi bahwa bisnis diistirahatkan (*pause*) atau terus dilakukan dengan kehati-hatian yang tinggi (*proceed with caution*) pada sel 4. Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena ada faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti misalnya peraturan dari pemerintah.

- Strategi bahwa bisnis dilaksanakan seperti biasa, tidak berubah (*no change*) pada sel 5. Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Di sini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit penyesuaian inflasi dalam penjualan dan laba.

- Strategi kearah peningkatan laba (*profit*) pada sel 5
  Strategi Pengurangan (*Retrenchment*)
  Strategi ini dapat dilaksanakan ketika sebuah perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah yang berhubungan dengan daya tarik industrinya. Posisi seperti ini mempunyai kinerja yang buruk. Strategi pengurangan yang dapat dipilih adalah :
  - Strategi turnaround pada sel 3
  - Strategi memikat perusahaan lain pada sel 6
  - Strategi pelepasan atau likuidasi pada sel 9

2.7.5 Matrix TOWS atau SWOT

Setelah paparan dua macam matriks untuk *input-stage*, berikut dipaparkan matriks-matriks untuk *matching stage*. Yang pertama adalah matriks TOWS atau SWOT. Matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

1. Strategi *SO (Strengths-Opportunities)*
2. Strategi *WO (Weakness-Opportunities)*
3. Strategi *ST (Strenghts-Threats)*
4. Strategi *WT (Weakness-Threats)*

Sebagaimana matriks-matriks sebelumnya memerlukan *key success factors,* matriks SWOT pun demikian. Pada matriks ini, menentukan *keys success factors* untuk lingkungan eksternal dan *Internal* merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgement* yang baik. Sementara itu, tidak ada satu pun *matching tool* yang dianggap paling baik.

Untuk lebih jelasnya lihat tabel 2.2 dibawah dalam memahami empat macam strategi yang dimaksud, yakni SO, WO, ST, dan WT. Tiap strategi diberi contoh *matching* antara faktor-faktor eksternal dan *Internal* utama dalam rangka memformulasikan strategi-strategi alternatif yang ada pada kolom *Resultant Strategy.*

Tabel 2.5. Mencocokan faktor-faktor *Internal* dan eksternal utama untuk merumuskan strategi alternatif.

Faktor *Internal* Utama		**Faktor Eksternal Utama**		**Strategi yang Dihasilkan**
Kelebihan kapasitas kerja (Kekuatan *Internal*)	+	Pertumbuhan tahunan industri telepon seluler sebesar 20 persen (peluang eksternal)	=	Mengakuisisi cellfone, inc.
Kapasitas yang tidak memadai (kelemahan *Internal*)	+	Keluarnya dua pesaing asing utama dari industri (peluang eksternal)	=	Menjalankan integrasi horizontal dengan cara membeli fasilitas pesaing
litbang yang kuat (kekuatan *Internal*)	+	Berkurangnya jumlah orang dewasa muda (ancaman eksternal)	=	Mengembangkan produk baru untuk orang dewasa tua
Semangat kerja karyawan yang rendah (kelemahan *Internal*)	+	Aktivitas serikat kerja yang kuat (ancaman eksternal)	=	Mengembangkan paket tunjangan karyawan yang baru

Sumber: (Fred R, David, 2011).

Penjelasan :

Strategi *SO (Strength-Opportunity)*. Strategi ini menggunakan kekuatan *Internal* perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

Strategi WO *(Weakness-Opportunity)*. Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan *Internal* perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan *Internal*. Misalnya, ada permintaan yang tinggi terhadap perangkat elektronika untuk mengontrol jumlah dan waktu *fuel injection* pada mesin mobil (*opportunity*), tetapi pabrik-pabrik mengalami kesenjangan teknologi untuk memproduksikan alat-alat ini (*weakness*).

Strategi ST (*Strength-Threat*). Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

Strategi WT (*Weakness-Threat*).

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan *Internal* serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan *Internal* dan ancaman eksternal sesungguhnya pada posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti merger, *declared bankruptcy, retrench,* atau *liquidation.*

Kerangka Kerja

Representasi skematis dari matriks *TOWS* dapat dilihat pada bagian dibawah ini. Matriks *TOWS* terdiri dari sembilan sel. Ada empat sel untuk *key success factors*, empat sel untuk strategi dan satu sel yang selalu kosong (terletak disebelah kiri atas). Keempat sel strategi berlabelkan SO, WO,, ST, dan WT yang dikembangkan melalui *key success factors* pada sel yang berlabelkan S, W, O, dan T.

Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks TOWS atau SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah:

1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan kunci *Internal* perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan kunci *Internal* perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan *Internal* dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan *Internal* dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan *Internal* dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan *Internal* dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

Tabel 2.6. Matriks TOWS/SWOT.

IFAS → **EFAS** ↓	**Strengths – S** Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	**Weakness – W** Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
Opportunities – O Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi. **Threats – T** Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	**Strategi – SO** Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. **Strategi - ST** Gunakan semua kekuatan untuk menghindar dari semua ancaman.	**Strategi - WO** Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada. **Strategi - WT** Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.