

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Pengertian Pasar

Menurut Masyhuri (2007) Pasar adalah bertemunya produsen dan konsumen untuk mengadakan transaksi. Konsep pasar adalah setiap struktur yang memungkinkan pembeli dan penjual untuk menukar jenis barang, jasa, dan informasi. Pertukaran barang atau jasa untuk uang adalah transaksi. Pasar terdiri dari semua pembeli dan penjual yang baik yang memengaruhi harganya. Pengaruh ini merupakan studi utama ekonomi dan telah melahirkan beberapa teori dan model tentang kekuatan pasar dasar penawaran dan permintaan. Ada dua peran di pasar, yaitu pembeli dan penjual. Pasar memfasilitasi perdagangan dan memungkinkan distribusi dan alokasi sumber daya dalam masyarakat.

2.1.2. Pengertian Seni

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016) pengertian seni secara etimologis merupakan keahlian membuat karya bermakna. Seni memiliki pengertian menurut beberapa ahli sebagai berikut:

a. Drs. Popo Iskandar : Seni merupakan hasil ungkapan emosi yang hendak disampaikan kepada orang lain dalam kesadaran hidup bermasyarakat/berkelompok.

b. Sudarmaji : Seni merupakan segala manifestasi batin dan pengalaman estetis dengan menggunakan media bidang, garis, warna, tekstur, volume, dan gelap terang.

c. Ki Hajar Dewantara : Seni adalah segala perbuatan manusia yang timbul dari hidup dan perasaannya yang bersifat indah hingga dapat menggerakkan jiwa perasaan manusia lainnya.

d. Aristoteles : Seni merupakan bentuk yang pengungkapannya dan penampilannya tidak pernah menyimpang dari kenyataan dan seni itu adalah meniru alam.

Seni merupakan hasil ide/gagasan yang berasal dari pengalaman individu/keompok, memiliki nilai estetis guna menggugah perasaan manusia lainnya diwujudkan dalam berbagai media yang terus berkembang.

2.1.3. Macam-macam Seni dan Kegiatan Apresiasi Seni

Seni pada hakikatnya memiliki definisi yang abstrak (subjektif) karena merupakan wujud ekspresi dari setiap individu yang masing-masing jelas memiliki perbedaan. Seni memiliki klasifikasi menurut bidangnya sebagai batasan definisi seni :

a. Seni Rupa

Seni Rupa adalah bidang seni yang memiliki wujud pasti dalam rupa, gambar, lukis, patung, grafis, kerajinan tangan, kriya dan media lainnya (multimedia).

b. Seni Teater (Pertunjukan)

Seni teater adalah bidang seni yang mencakup kemampuan berkarya teaterikal, pemahaman dan pembuatan naskah, berperan, serta membuat tata teknik pertunjukan atau rekayasa suasana tertentu sebagai pendukung pertunjukan. Seni teater dapat didefinisikan pula sebagai ekspresi seni melalui media suara dalam wujud lakon perwatakan.

c. Seni Musik (Pertunjukan)

Seni musik adalah bidang seni dengan media utama yaitu suara. Unsur yang diekspresikan berwujud ritme dan harmoni yang dapat dinikmati pendengar.

d. Seni Tari (Pertunjukan)

Seni tari adalah bidang seni yang mempertunjukan keindahan gerak tubuh manusia. Gerak sebagai media penyampaian pesan (komunikasi) disebut koreografi. Seni Tari dapat dibagi menjadi tiga, yang pertama seni tari tradisional yang memiliki ketentuan baku dalam koreografi bahkan kostum dan lagu yang digunakan; kedua seni tari modern yang dominan terpengaruh budaya barat memiliki kebebasan dalam koreografi dan lagu namun tetap memiliki teknik sebagai dasar koreografi; ketiga merupakan seni tari kontemporer yang menggabungkan koreografi, lagu, maupun makna tari tradisional dengan tari modern.

e. Seni Sastra

Seni sastra adalah bidang seni dengan penyampaian pesan melalui rangkaian dan susunan kata yang memiliki makna tertentu. Seni sastra dapat dinikmati secara visual (dalam bentuk tulisan lalu dinikmati pembaca) maupun secara audio (dalam bentuk tulisan yang dibaca lalu dinikmati pendengar).

Seni rupa memiliki klasifikasi tersendiri, yaitu berdasarkan wujud, masa, dan fungsinya dengan uraian sebagai berikut :

a. Seni Rupa Berdasarkan Wujud

- Seni rupa dua dimensi :

Seni rupa yang hanya dapat dilihat dari satu arah dengan ukuran panjang dan lebar, contohnya seni lukis, seni batik, sketsa, ilustrasi, dan kaligrafi.

- Seni rupa tiga dimensi :

Seni rupa yang dapat dinikmati dari berbagai arah pandang karena memiliki ukuran panjang, lebar dan tinggi (atau ketebalan), contohnya seni patung, seni kriya, seni bangunan, dan seni taman.

b. Seni Rupa Berdasarkan Masa

- Seni rupa tradisional :

Seni rupa yang dibuat berdasarkan ketentuan baku (pakem) tertentu sebagian dasar dalam menciptakan karya seni dan jika dibuat berulang-ulang tidak dapat diubah dari bentuk aslinya karena merupakan kebiasaan turun-temurun.

- Seni rupa modern :

Seni rupa yang muncul dari hasil kreasi untuk menciptakan hal-hal baru yang belum ada sebelumnya, maka karya seni modern lebih bersifat individual.

- Seni rupa kontemporer :

Seni rupa yang dipengaruhi oleh tempo (waktu) dimana karya seni tersebut lahir dan bersifat *kekinian* (masa kini dan temporer). Karya seni rupa kontemporer dapat berupa kolaborasi seni rupa tradisional dengan modern karena merupakan wujud dari ungkapan imajinasi dan harapan penciptanya terkait situasi masa lalu yang berhubungan dengan masa kini untuk masa depan yang lebih baik.

c. Seni Rupa Berdasarkan Fungsi

- Seni rupa murni :

Seni rupa yang penekanannya terdapat pada ekspresi dari pencipta karya tersebut (individualis) sebagai pemuasan pribadi dan hanya

mengutamakan nilai estetis, contohnya seni lukis, seni grafis, seni patung, seni instalasi, seni pertunjukan, seni keramik, film, koreografi, dan fotografi.

- Seni rupa terapan :

Seni rupa yang menekankan pada fungsi dan nilai praktis dari karya tersebut, contohnya seni bangunan (arsitektur), desain grafis, desain interior, desain busana, desain produk, kriya tekstil, kriya kayu, kriya keramik dan kriya rotan

Kegiatan Apresiasi Seni

Menurut Soedarso (1990) apresiasi adalah penilaian terhadap suatu karya karena adanya kesadaran akan nilai. Kegiatan apresiasi seni dapat diartikan sebagai memahami dan menyadari dengan jelas suatu karya dan menjadi sensitif terhadap nilai-nilai estetis yang terkandung didalamnya sehingga mampu menikmati dan menilai karya tersebut.

Menurut Feldman (1967) proses apresiasi seni terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

- a. Menggambarkan

Kegiatan apresiasi diawali dengan mengamati karya seni kemudian menggambarkan sifat dan karakter dalam wujud gambaran garisan, warna, bentuk, rupa, jalinan dan elemen gubahan yang mencerminkan prinsip dan struktur karya seni itu sendiri (secara visual).

- b. Menganalisa

Kegiatan apresiasi pada tahap berikutnya merupakan analisa hubungan antar unsur, serta kualitas ekspresi (*mood* dan suasana).

c. Menafsirkan

Kegiatan apresiasi setelah menggambarkan dan menganalisa adalah menafsirkan karya seni melalui pencarian makna tersurat dan tersirat.

d. Menilai

Kegiatan apresiasi pada tahap akhir berupa penilaian berdasarkan kriteria asli, fungsi, gubahan, teknik baik dari aspek individu maupun sosial.

Kegiatan apresiasi selalu melalui ke empat tahapan yang telah diuraikan sebelumnya, namun pada tahap penilaian dapat terbagi kedalam 2 metode yaitu subjektif dan objektif. Metode apresiasi subjektif dilakukan dengan penilaian menurut pemikiran relatif, hasil dari menduga-duga, atau dapat berdasarkan ketertarikan terhadap subjek (perasaan dan selera masing-masing individu). Berbeda dengan subjektif, metode apresiasi objektif dilakukan dengan penilaian menurut sesuatu yang lebih pasti dan dapat diyakini kebenarannya. Metode apresiasi objektif diperoleh dengan penilaian terhadap materi yang menjadi objek.

Menurut Nurhadi (2007) dalam kegiatan apresiasi sastra memiliki manfaat sebagai berikut :

- a. Mendapatkan hiburan
- b. Mengisi waktu luang
- c. Memberian informasi yang berhubungan dengan pemerolehan nilai-nilai kehidupan
- d. Memperkaya pandangan atau wawasan kehidupan sebagai salah satu unsur yang berhubungan dengan pemberian arti maupun peningatan nilai kehidupan manusia itu sendiri.
- e. Pembaca dapat memperoleh dan memahami nilai-nilai budaya dari setiap jaman yang melahirkan cipta sastra itu sendiri
- f. Mengembangnya sikap kritis pembaca dalam mengamati perkembangan jamannya, sejalan dengan kedudukan sastra itu sendiri sebagai salah satu kreasi manusia yang mampu menjadi

semacam peramal tentang perkembangan zaman itu sendiri di masa yang akan datang.

Sarana Apresiasi Seni

Sarana apresiasi seni digunakan sebagai salah satu cara untuk mencapai kegiatan apresiasi tersebut. Adapun sarana yang diterapkan guna tercapainya

kegiatan apresiasi seni adalah :

a. Pameran *Indoor* atau *Outdoor*

Pameran seni *indoor* adalah pameran yang diadakan di dalam bangunan, sedangkan pameran seni *outdoor* adalah pameran yang diadakan di luar bangunan.

b. Pameran Permanen atau Temporari

Pameran seni permanen adalah pameran yang ditata secara permanen di dalam atau di luar bangunan, sedangkan pameran seni temporari adalah pameran yang karya-karyanya selalu diganti dalam kurun waktu tertentu yang diadakan didalam atau di luar bangunan.

2.1.4. Strategi Pengembangan

Strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengerahan sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan yang lain.

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategoos*, yang berarti jenderal, oleh karena itu secara harfiah “seni para jenderal”, kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama puncak organisasi, sedangkan secara khusus strategi adalah penemuan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Alfred Chandler sebagaimana dikutip oleh James C. Craig dan Robert M. Grant, strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu.

Menurut Chandler strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Sedangkan menurut Porter, strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Jadi dapat disimpulkan strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dengan menjelaskan apa yang harus dicapai, kemana akan berfokus, dan bagaimana sumber daya dan kegiatan mana yang akan dialokasikan untuk setiap produk pasar dalam memenuhi peluang dan tantangan lingkungan serta untuk meraih keunggulan kompetitif.

Konsep-konsep strategi sebagai berikut:

a. Distinctive Competence

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki "Distinctive Competence". Konsep ini menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley, identifikasi distinctive competence dalam suatu organisasi meliputi: keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor itu menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing.

b. Competitive Advantage

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang besar. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu: cost leadership, diferensiasi dan focus. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual lebih rendah

dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomi, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya. perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya. Misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan brand image yang lebih unggul. Selain itu, strategi focus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Tipe-tipe strategi, sebagai berikut:

a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi pengembangan pasar, dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi.

c. Strategi Bisnis

Strategi ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya, strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Adapun tahapan-tahapan manajemen strategis adalah sebagai berikut:

a. Perumusan atau Perencanaan strategi (strategic planning)

Perencanaan ini mengidentifikasi bahwa dalam pengelolaan perlu ada perencanaan yang cermat untuk dapat mencapai target yang ditentukan, aktivitas utama yang dilakukan adalah merumuskan pernyataan visi dan misi, menganalisis lingkungan eksternal dan internal, menetapkan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, menciptakan atau memilih strategi melalui program-program kegiatan serta sarana-sarana yang diperlukan termasuk keterkaitannya dengan pihak ketiga.

Tahapan pertama ini adalah proses pembuatan perencanaan atau perumusan strategi dalam suatu perusahaan merupakan tahap awal yang tidak mudah. Dalam hal ini menentukan kegiatan yang meliputi upaya melihat kekuatan (strength) yang dimiliki perusahaan bukan hanya yang tersedia, melainkan juga kualitas SDM dan teknologi yang dimiliki perusahaan. Dengan menganalisis secara strategi atas kekuatan dan kelemahan yang ada, selanjutnya dilihat dari peluang (opportunity) yang ada dan harus diraih. Perencanaan strategi disusun oleh pemimpin atas yang dibantu oleh para ahli perencanaan strategi.

b. Pelaksanaan Strategi (Strategic Actuating)

Suatu gagasan atau konsep, meskipun telah tersedia wadah yang berupa organisasi dengan uraian-uraian tugas dan hierarkinya belum akan berjalan aktif tanpa dicetuskan atau dikeluarkan intruksi-intruksi atau ketetapan/pedoman mengenai pelaksanaan dari tugas-tugas dalam organisasi tersebut. Setelah direncanakan selanjutnya adalah melaksanakan dari perencanaan tersebut. Sebelum dilaksanakan harus membuat kegiatan untuk mengarah atau memobilisasi seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan, mulai dari dana, sumber daya manusia, teknologi, dan lain-lain. Khususnya sumber daya manusia yang ditugaskan secara strategi dalam fungsinya masing-masing. Semua sumber daya yang diperlukan dialokasikan tepat waktu dan tepat guna. Dalam hal ini juga diperlukan skill atau keterampilan para karyawan dengan kualitas operasional yang baik karena akan mendukung pelaksanaan dari perencanaan strategi agar berhasil optimum. Motivasi juga diperlukan untuk karyawan berprestasi dan merupakan salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan manajemen strategi.

c. Pengawasan dan Evaluasi Strategi (Strategic Controlling/Evaluating)

Evaluasi merupakan tahap akhir dari rangkaian kegiatan manajemen strategi. Evaluasi atau pengawasan atau pengendalian berate menilai setiap aktivitas agar seluruh kegiatan strategi itu sesuai dengan yang telah direncanakan.

Hal-hal penting dalam evaluasi strategi meliputi:

- 1) Menilai hasil kerja secara keseluruhan, agar diperoleh hasil kerja yang sesuai dengan rencana strategi.

2) Menilai seluruh variable internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi rencana strategi yang sedang dilaksanakan.

3) Evaluasi tersebut termasuk membuat koreksi yang terjadi agar sesuai dengan rencana strategi.

Keseluruhan hasil evaluasi termasuk factor lain yang mungkin akan timbul menjadi input (masukan) untuk membuat perumusan strategi baru dimasa yang akan datang. Perumusan strategi harus dilakukan secara dinamis agar hasil kerja berkembang ke arah yang lebih maju.

Di dalam buku karangan Mudrajad Kuncoro, para pakar manajemen stratejik mengajukan tiga alternatif model untuk dapat mendapatkan keunggulan kompetitif :

a. Model Organisasi-Industri (Industrial-Organization, atau I/O)

Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal, dan bukan karakteristik internal perusahaan.

b. Model berbasis sumber daya (Resource-Based View, atau RBV)

Menurut model Resource-Based View, (RBV), above-average returns bagi suatu perusahaan amat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (resources) dan (capabilities) yang berharga, yang sulit atau tak mungkin ditiru oleh para pesaing.

c. Pendekatan Gerilya

Dasar pemikiran dari pendekatan gerilya adalah keunggulan kompetitif perusahaan hanyalah sementara. Karena lingkungan selalu diwarnai dengan perubahan yang terus-menerus, radikal, dan sering kali revolusioner. Singkatnya, berbagai macam gangguan baik itu dalam hal teknologi, ketidakstabilan pasar, dan berbagai jenis perubahan yang signifikan dan tidak diperkirakan sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, sebuah organisasi yang berhasil harus pandai dalam menyesuaikan dengan setiap perubahan yang terjadi.

2.1.5. Analisis lingkungan eksternal dan internal

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Glueck, 2003:52).

2.1.5.1. Analisis lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro (kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan kompetitif). Menurut David (2006:108), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar :

1. Kekuatan ekonomi Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam pengambilan suatu kebijakan atau keputusan adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi.
2. Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa pasar, dan pelanggan. Perusahaan kecil maupun besar, berorientasi laba dan nirlaba dalam semua industri telah dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang berasal dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Berbagai faktor seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Kondisi sosial yang selalu berubah-ubah menjadi suatu hal penting yang harus direspon sedemikian rupa oleh para pengambil keputusan guna memanfaatkan peluang-peluang yang muncul maupun mengendalikan resiko usaha yang terjadi.
3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum Faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk perusahaan kecil maupun besar. Untuk perusahaan dan industri baru yang bergantung pada

kontrak pemerintah atau subsidi, ramalan politik dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal. Faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis antara lain adalah para pengambil keputusan strategi perlu memahami pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat di lingkungan mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan politisi dan para negarawan. Hal ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang menyangkut hidup rakyat banyak, serta penentuan kebijakan-kebijakan dalam suatu sistem-sistem tertentu yang diambil oleh para pemegang kekuasaan pada suatu periode tertentu.

4. Kekuatan teknologi Pengambilan keputusan strategi mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan dilakukan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya memberikan sumbangan besar bagi kemajuan serta hasil produksi suatu perusahaan, apalagi jika orientasi para pengambil keputusan strategi semata-mata orientasi efisiensi, pemanfaatan teknologi akan cenderung semakin meluas dan meliputi makin banyak segi dan proses organisasional. Orientasi terhadap kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan kemajuan serta pemanfaatan SDM yang tepat, karena tanpa didukung SDM yang tepat, teknologi secanggih apapun tidak dapat beroperasi secara maksimal justru terkadang bisa menimbulkan masalah baru bagi perusahaan tersebut.
5. Kekuatan kompetitif Bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda. Kebanyakan

perusahaan multidivisi biasanya tidak memberikan informasi penjualan dan laba dengan basis divisi untuk alasan kompetitif.

2.1.5.2. Analisis lingkungan internal

1. Persaingan di antara perusahaan sejenis. Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah feature, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan. Intensitas persaingan di antara perusahaan sejenis yang bersaing cenderung meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah, karena pesaing semakin seragam dalam hal ukuran dan kemampuan, karena permintaan untuk produk industri menurun, dan arena pemotongan harga menjadi semakin umum.
2. Kemungkinan masuknya pesaing baru. Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Hambatan untuk masuk, dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, tingginya kesetiaan pelanggan, kuatnya preferensi merk, besarnya kebutuhan akan modal, serangan balasan dari perusahaan yang sudah mapan dan potensi kejenuhan pasar. Di samping berbagai hambatan masuk, perusahaan baru terkadang memasuki suatu bisnis dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah dan sumber daya pemasaran yang besar. Tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar, untuk memonitor strategi pesaing baru, untuk membuat serangan

balasan apabila dibutuhkan, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini.

3. Potensi pengembangan produk substitusi. Perusahaan bersaing dengan produsen produk substitusi dalam industri yang berbeda. Cara terbaik untuk mengukur kekuatan kompetitif produk substitusi adalah dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.
4. Kekuatan tawar-menawar penjual atau pemasok Kekuatan tawar-menawar penjual atau pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal. Perusahaan dapat menjalankan strategi integrasi kebelakang (backward integration) untuk mendapatkan kendali atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini efektif khususnya ketika pemasok tidak dapat diandalkan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten.
5. Kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya atau membeli dalam jumlah yang besar, kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak teridentifikasi. Ketika kondisinya seperti ini, konsumen sering kali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi dan paket aksesoris hingga ke tingkat yang lebih tinggi.

2.1.6. Analisis SWOT

1. Dalam membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (strength) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (weakness) yang terdapat pada organisasi itu.

Analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (opportunity) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (threat) yang dialami oleh organisasi. Analisis untuk mengetahui strength, weaknesses, opportunity dan threat sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut (Gitosudarmo, 2000:36

2. Setelah kita mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencakup tujuan yang telah ditentukan. Konsep dasar pendekatan SWOT tampaknya sederhana, yaitu apabila kita dapat mengetahui kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) organisasi kita dan mengetahui peluang (opportunity) dari luar organisasi yang menguntungkan serta ancaman (treath) di dalam organisasi yang merugikan organisasi atau perusahaan.
3. Berkenaan dengan pilihan strategi sebagaimana terungkap di atas, kita akan mengkaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (strength, weakness, opportunity, dan treath matrix). Melalui alat bantu ini suatu perusahaan dapat juga memandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi. Sebelum membuat matriks SWOT, maka kita harus menentukan faktor-faktor strategi internal dan strategi eksternal di perusahaan. Selanjutnya akan disusun pada matriks factor strategi internal (internal factors analysis summary) dan matriks factor strategi eksternal (external factor analysis summary).
4. Penelitian menunjukkan bahwa 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 weakness serta lingkungan eksternal opportunities dan threats yang dihadapi dunia bisnis.
5. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan

(strengths) dan kelemahan (weaknesses). Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun tentang faktor-faktor strategi perusahaan adalah SWOT Matriks. Matriks ini dinilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Hal ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi.

2.1.7. Analisis faktor-faktor Strategis Internal dan Eksternal (IFAS DAN EFAS)

Analisis faktor strategi internal dan eksternal adalah pengolahan faktor-faktor strategis pada lingkungan internal dan eksternal dengan memberikan pembobotan dan rating pada setiap faktor strategis.

Faktor strategis adalah faktor dominan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang memberikan pengaruh terhadap kondisi dan situasi yang ada dan memberikan keuntungan bila dilakukan tindakan positif. (Robert G. Dyson, 1990: 8-12).

Menganalisis lingkungan internal (IFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi pariwisata dimasa yang akan datang. Menganalisis lingkungan eksternal (EFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi pariwisata dimasa yang akan datang.

Penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (forecasting) dan asumsi-asumsi secara internal. Adapun langkah-langkah penyusunannya dapat dilihat pada sub bab berikut ini.

2.1.7.1. Langkah penyusunan tabel IFAS

a. Masukkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada Tabel IFAS kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari kekuatan, kelemahan (Freddy Rangkuti, 2001 : 22)

b. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00 (Diklat Spama, 2000 :13). Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis (Freddy Rangkuti, 2001 : 22)

c. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi objek bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan terhadap rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai kelemahan rendah/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.

d. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).

e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi kawasan objek yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana kawasan objek bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan kawasan objek dengan objek lainnya dalam kelompok objek yang sama.

Tabel 2.1
Model Analisis Faktor Internal (IFAS)

No	Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
	Kekuatan : <i>(faktor-faktor yang menjadi kekuatan)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Jumlah perkalian bobot dengan nilai pada setiap faktor dari kekuatan)</i>
	Jumlah	<i>(Jumlah bobot kekuatan)</i>	<i>(Jumlah nilai kekuatan)</i>	<i>(Jumlah bobot X nilai kekuatan)</i>
	Kelemahan : <i>(faktor-faktor yang menjadi kelemahan)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Jumlah perkalian bobot dengan nilai pada setiap faktor dari kelemahan)</i>
	Jumlah	<i>(Jumlah bobot kelemahan)</i>	<i>(Jumlah nilai kelemahan)</i>	<i>(Jumlah bobot X nilai kelemahan)</i>

Sumber : *Diklat Spama, 2000*

2.1.7.2. Langkah penyusunan tabel EFAS

a. Masukkan faktor-faktor peluang dan ancaman pada Tabel EFAS, kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari peluang dan ancaman (Freddy Rangkuti, 2001 : 22)

b. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00 (Diklat Spama, 2000 : 13). Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pada dapat memberikan dampak pada faktor strategis.

c. Berikan rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4

dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya, jika ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4

d. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).

e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi kawasan objek yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana kawasan objek bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan kawasan objek lainnya dalam kelompok objek yang sama.

Tabel 2.2
Model Analisis faktor Eksternal (EFAS)

No	Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
	Peluang : <i>(faktor-faktor yang menjadi peluang)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Jumlah perkalian bobot dengan nilai pada setiap faktor dari peluang)</i>
	Jumlah	<i>(Jumlah bobot peluang)</i>	<i>(Jumlah nilai peluang)</i>	<i>(Jumlah bobot X nilai peluang)</i>
	Ancaman : <i>(faktor-faktor yang menjadi ancaman)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Jumlah perkalian bobot dengan nilai pada setiap faktor dari ancaman)</i>
	Jumlah	<i>(Jumlah bobot ancaman)</i>	<i>(Jumlah nilai ancaman)</i>	<i>(Jumlah bobot X nilai ancaman)</i>

Sumber : Diklat Spama(2000)

2.1.8. Pembobotan (scoring) dan penilaian (rating)

Faktor-faktor strategis internal dan eksternal diberikan bobot dan nilai (rating) berdasarkan pertimbangan profesional (Professional Judgment). Pertimbangan profesional adalah pemberian pertimbangan berdasarkan keahliannya, kompeten dengan sesuatu yang dipertimbangkannya (Drs. Robert Simbolon, MPA, 1999). Dalam melakukan pertimbangan profesional pada analisis faktor strategis internal – eksternal memiliki pembatasan sebagai berikut :

2.1.8.1. Pembobotan (scoring)

Pembobotan pada lingkungan internal tingkat kepentingannya didasarkan pada besarnya pengaruh faktor strategis terhadap posisi strategisnya, sedangkan pada lingkungan eksternal didasarkan pada kemungkinan memberikan dampak terhadap faktor strategisnya (Freddy Rangkuti, 2001 : 22-24)

Jumlah bobot pada masing-masing lingkungan internal dan eksternal harus berjumlah = 1 (satu) :

Skor Total Internal = Total Bobot Kekuatan + Total Bobot Kelemahan = 1

Skor Total Eksternal = Total Bobot Peluang + Total Bobot Ancaman = 1

Sedangkan nilai bobot menurut Freddy Rangkuti (2001 : 22-24) dan Diklat Spama (2000 : 13-14) berdasarkan ketentuan sebagai berikut :

“Skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)”.

Besarnya rata-rata nilai bobot bergantung pada jumlah faktor-faktor strategisnya (5-10 faktor strategis) yang dipakai.

2.1.8.2. Penilaian (rating)

Nilai rating berdasarkan besarnya pengaruh faktor strategis terhadap kondisi dirinya (Freddy Rangkuti, 2001 : 22-24) dengan ketentuan sebagai berikut :

Skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah).

Sangat Kuat	Kuat	Rata-rata	Lemah
4	3	2	1

Variabel yang bersifat positif (variabel kekuatan atau peluang) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya, jika kelemahan atau ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah

1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.

2.1.9. Diagram Analisis SWOT

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

a. Mengidentifikasi variabel yang berhubungan dengan organisasi atau perusahaan. Pada langkah awal ini manajer mengidentifikasi variabel yang berhubungan dengan keberlangsungan organisasi atau perusahaan, baik variabel yang bersifat positif dan mendukung maupun variabel yang bersifat negatif atau melemahkan. Variabel adalah sebuah karakteristik, angka, atau kuantitas yang bertambah atau berkurang dari waktu ke waktu atau mengambil yang berbeda nilai dalam situasi yang berbeda.

b. Menentukan bobot tiap variabel. Bobot adalah persentase pentingnya suatu variabel indikator dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Total bobot masing-masing analisa adalah 100. Bobot dapat ditentukan oleh *Top Manager* atau kelompok manajer yang berdiskusi dalam penentuan bobotnya.

c. Dari masing-masing variabel kemudian dirinci lagi menjadi indikator-indikator yang dimiliki oleh organisasi dan indikator-indikator yang dilihat di lingkungan yang mempengaruhi organisasi.

d. Membuat nilai kategori untuk tiap indikator internal dan eksternal yaitu mulai -2, -1, +1, +2. Nilai +2 merupakan *gold standart* bagi indikator.

Nilai -2 = sangat melemahkan/sangat mengancam

Nilai -1 = melemahkan/mengancam

Nilai 1 = menguatkan/menguntungkan

Nilai 2 = sangat menguatkan/sangat menguntungkan

e. Memberikan nilai kategori untuk setiap indikator internal dan eksternal.

f. Mengalikan nilai bobot tiap indikator dengan nilai kategori yang telah ditentukan.

g. Hasil perkalian akan menghasilkan nilai positif dan negative di variabel internal dan eksternal. Indikator dipilih sesuai nilai positif atau negatif sehingga akan didapat indikator tersebut merupakan strength, weakness, opportunities atau threats.

Variabel internal

Nilai positif = kekuatan (strength)

Nilai negatif = kelemahan (weakness)

Variabel eksternal

Nilai positif = peluang (opportunities)

Nilai negatif = ancaman (threats)

h. Menghitung strength posture dan competitive posture.

Langkah ini merupakan tahap perhitungan kumulatif dari variabel tiap faktor yang telah didapatkan nilai atau score dari hasil perkalian bobot dengan nilai kategori tadi. Perhitungan strength posture dan competitive posture bertujuan untuk menentukan posisi titik kordinat organisasi atau perusahaan dalam grafik SWOT atau TOWS.

Strenghtposture adalah perhitungan kumulatif nilai atau score dari variabel faktor internal yang telah didapatkan dengan rumus:

Gambar 2.1
Strength Posture


$$\text{Strength posture: } S+(-W)$$

Sedangkan competitive posture adalah perhitungan kumulatif nilai atau score dari variabel faktor ekstenal yang telah didapatkan pula dengan rumus:

Gambar 2.2
Competitive Posture

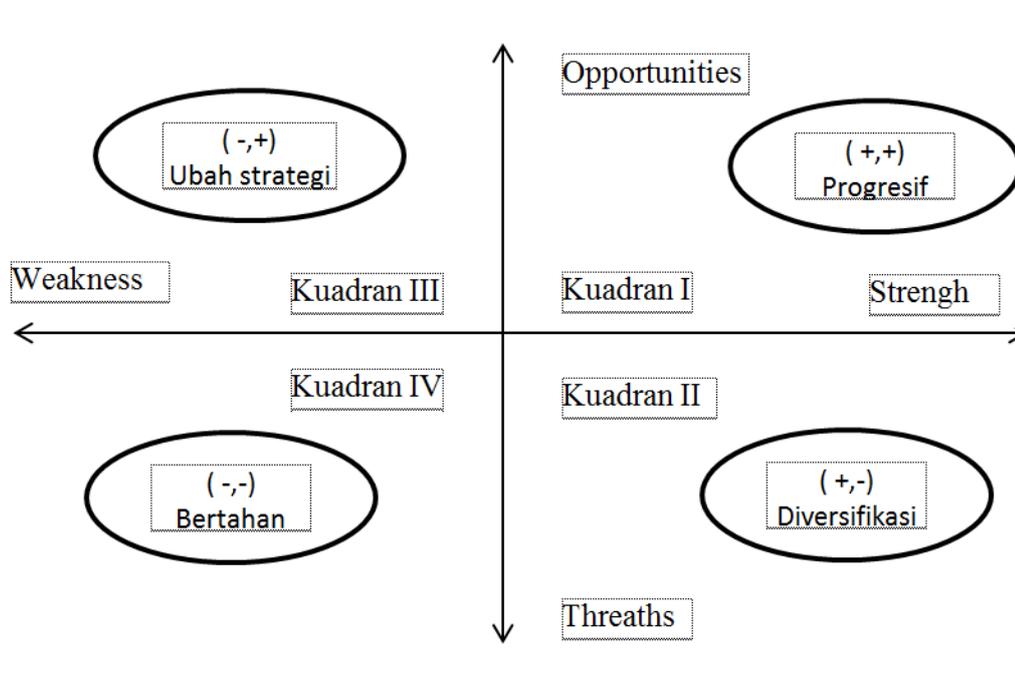


Kemudian, Membuat matriks IFAS dan EFAS dari jumlah masing- masing S,W,O dan T agar mengetahui dimana posisi dari organisasi dengan cara mengalikan weight dengan rating

i. Menggambarkan ordinat pada kuadran SWOT atau TOWS untuk mengetahui posisi organisasi atau perusahaan. Langkah selanjutnya dalam analisis SWOT atau TOWS adalah menggambarkan posisi dari organisasi atau perusahaan tersebut kedalam kuadran SWOT atau TOWS. Terdapat dua penggambaran dalam tahap ini. Yang pertama yaitu penggambaran daerah posisi terluas dengan menempakan titik ordinat tiap aspek SWOT atau TOWS sesuai dengan nilai atau *score* masing aspek. Jadi, ada titik ordinat *strength*, ordinat *weakness*, ordinat *opportunity* dan ordinat *threat* yang kemudian ditarik garis putus-putus. Dan berguna untuk mengetahui aspek mana yang perlu dipertahankan serta diminimalisir dari organisasi atau perusahaan tersebut. Sedangkan penggambaran yang kedua adalah penempatan ordinat perhitungan komulatif nilai variabel tiap faktor internal maupun faktor eksternal yang sebelumnya telah kita hitung yaitu hasil dari *strength posture* dan *competitive posture*. Penggambaran ini berguna untuk mengetahui posisi organisasi atau perusahaan dalam kuadran serta dalam daerah terluas dari aspek SWOT atau TOWS

j. Menentukan strategi dan solusi untuk organisasi atau perusahaan. Setelah diketahui posisi organisasi atau perusahaan dalam kuadran SWOT atau TOWS maka dapat diketahui strategi yang harus digunakan oleh perusahaan tersebut. Apakah strategi SO, strategi ST, strategi WT ataupun WO yang cocok untuk keadaan organisasi atau perusahaan tersebut. Setelah mengetahui menggunakan strategi apa maka dapat pula ditentukan solusi penggunaan metoda manajemen yang akan digunakan dalam menjalankan organisasi atau perusahaan tersebut.

Gambar 2.3
Diagram SWOT



Keterangan :

Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

2.1.10. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti, 2009). Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 2.3
Matriks SWOT

Faktor-faktor Internal (IFAS)	Kekuatan (S) Daftarkan 5-10 faktor-faktor internal	Kelemahan (W) Daftarkan 5-10 faktor-faktor eksternal
Faktor-faktor Eksternal (EFAS)		
Peluang (O) Daftarkan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi (SO) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi ancaman
Ancaman (T) Daftarkan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi (ST) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2009: 31)

Keterangan:

1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

2) Strategi ST

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman

3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

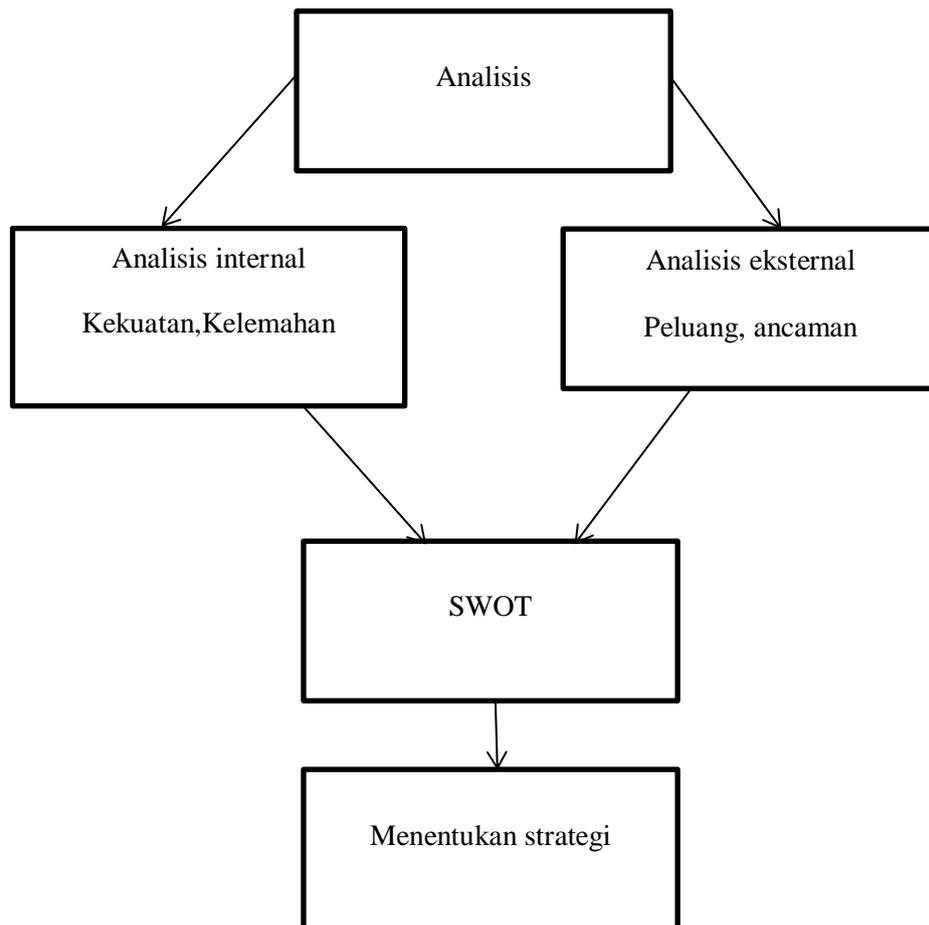
Peneliti	Judul penelitian	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
Dwi Andri Risqianto1 , Imam Suroso2 Ridwan Iskandarr3	Analisis Swot Sebagai Landasan Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Rameyza Tour & Travel Bondowoso	Analisis SWOT, strategi pemasaran	Kualitatif deskriptif	Untuk meningkatkan penjualan jasa PT Rameyza Tour & Travel selalu meningkatkan pelayanan kepada konsumennya dengan memberikannya kenyamanan dan keamanan saat menggunakan jasa yang ditawarkan. Meningkatkan promosi melalui media cetak dan online.
NELLY	ANALISIS SWOT SEBAGAI LANDASAN MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PT.SAMEKAR INDO INDAH	Analisis SWOT, strategi pemasaran	Penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kualitatif	Hasil analisis data nilai faktor internal yaitu 3,25 didapat dari total penjumlahan rating faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Nilai kekuatan paling tinggi terdapat pada poin lokasi perusahaan yang strategis dengan bobot 3,65

	CABANG SANGATTA			atau bobot item 0,113. Nilai kelemahan paling tinggi terdapat pada poin keterbatasan varian unit motor suzuki untuk tipe <i>matic</i> , <i>underbone</i> dan <i>sport</i> dengan bobot 2,6 atau bobot item 0,081
Rahmat Hidayat 1) , Ricky Rahmat 2)	ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR KEPUTUSAN STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN SERVER PULSA DI KOTA BATAM (STUDI KASUS PADA CV. STAR PRATAMA)	Analisis SWOT, strategi pemasaran	Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode penelitian kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai analisis SWOT sebagai dasar keputusan strategi pemasaran pada perusahaan server pulsa di Kota Batam maka dapat disimpulkan: 1. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan CV STAR PRATAMA diurutkan dari terbesar hingga terendah yaitu, (1) Lokasi Usaha Strategis, (2) Sumberdaya Keuangan, (3) Teknologi (Penggunaan dalam Operasional dan Produksi), dst. Faktor yang menjadi kelemahan perusahaan diurutkan dari terbesar hingga terendah yaitu, (1) Gangguan pada perangkat/peralatan, (2)

				Strategi pemasaran via media social, (3) Ada posisi/bagian kerja yang kosong, dst.
Fandi Ahmad Munadi	Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan Kendaraan Motor pada CV Turangga Mas Motor	Strategi Pemasaran, Meningkatkan Penjualan	Sebagai alat analisis yang digunakan adalah analisis Matrik Boston Consulting Group (BCG) dan analisis SWOT.	Dari analisis SWOT diketahui nilai ST, strategi yang dapat digunakan adalah dengan terus meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan dan dengan membangun gudang tempat penyimpanan motor-motor suzuki yang siap dijual. Nilai $W > T$, strategi yang dapat digunakan adalah dengan terus meningkatkan kegiatan-kegiatan promosi dan dengan meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien.

2.3. Kerangka Pemecahan Masalah

Gambar 2.4
Kerangka Pemecahan Masalah



Sumber: Rangkuti (2009: 45)

Keterangan :

1. Analisis faktor strategi perusahaan yang dilakukan guna untuk menanggapi bagaimana strategi perusahaan yang telah berjalan dan dapat dengan cepat menanggulangi berbagai perubahan keadaan yang telah dialami perusahaan seperti pada lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan, eksternal : peluang dan ancaman

2. Untuk menentukan posisi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT yang kemudian mengetahui bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.
3. Setelah itu dilakukannya analisis menggunakan matrix SWOT yang akan menggambarkan antara kekuatan dan kelemahan yang digabungkan dengan peluang dan ancaman.
4. Kemudian dari faktor strategis yang telah diidentifikasi disusun dalam matriks SWOT untuk menentukan alternatif strategi bersaing pada perusahaan. Dari hasil alternatif strategi ini kemudian penulis dan pihak perusahaan berdiskusi untuk menentukan strategi bersaing.