

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian dan Konsep Strategi.

Perkembangan dunia bisnis dalam beberapa tahun terakhir ini sangatlah cepat dan membuat banyak pihak yang terlibat dan bergerak di dalamnya harus bekerja sangat keras agar diakui keberadaannya oleh konsumen atau pelanggan mereka. Keanekaragaman dan perkembangan berbagai jenis produk dan jasa menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berdiam diri dalam menjalani bisnisnya. Mereka harus mulai berpikir bagaimana strategi yang harus dilakukan dalam rangka mengalahkan para pesaingnya. Sebuah perusahaan hanya dapat mengalahkan pesaingnya jika mampu menciptakan produk yang unik dan inovatif sebagai keunggulan perusahaan yang dapat dipertahankannya. Inti dari sebuah strategi adalah dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka menghasilkan kombinasi yang unik. Jika tidak dengan melakukan hal ini, maka strategi tidak lebih dari hanya sebuah slogan pemasaran yang tidak akan dapat bertahan dalam persaingan.

Menurut Chandler, tahun 1962 (dalam Freddy Rangkuti, 2002, hlm.4) :

Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai sumber daya tersebut.

Dalam buku yang sama, Hamel dan Prahalad (1995) mengemukakan berikut ini:

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Ducker (dalam Sri Wahyudi, 1996, hlm.16):

Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).

Sedangkan menurut Karl von Clausewitz (dalam Sri Wahyudi, hlm.16) menyatakan bahwa:

Strategi merupakan suatu seni yang menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang .

Karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi memiliki beberapa sifat antara lain:

1. Menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan.

2. Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
3. Integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate, business, functional*).

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut menurut Jain tahun 1990 (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.2):

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
2. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.
3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.
4. keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.
5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Menurut Stoner dan Freeman (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.2) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dalam strategi ini adalah

bahwa manajer memainkan peranan yang aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi.

Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka, dan mengabaikan keputusan orang lain.

2.2 Manajemen Strategi

Model manajemen strategik mengkombinasikan pola berpikir strategik (yang dikemukakan pertama kali oleh Porter) dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategik tidak hanya berhenti pada proses perencanaan saja tetapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan pendanaan. Mobilisasi dana, daya serta struktur organisasi juga mulai dipertimbangkan secara lebih strategik dalam proses manajemen strategik. Keberhasilan merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis akan membuat perusahaan tumbuh dan berkembang.

2.3 Pengertian Manajemen Strategi

Definisi manajemen strategik mempunyai prinsip menggabungkan pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, penerapan, dan pengawasan. Berikut ini definisi-definisi manajemen strategi yaitu:

Menurut Suwarsono (2002, hlm.6) :

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Menurut Sri Wahyudi (1996, hlm.15-16),

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis atas fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.

Dari definisi diatas, menurut Sri Wahyudi (1996, hlm.15-16) terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan yaitu bahwa :

1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses:
 - a. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan

- dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
 - c. Evaluasi atau Kontrol Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan-pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen Strategik, memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan atau akuntansi, dan produksi atau operasional dari sebuah bisnis. Karena ia mengintegrasikan semua fungsi-fungsi bisnis, maka manajemen strategik dijadikan nama untuk mata kuliah di dalam administrasi bisnis.

2.4 Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategik (Sri Wahyudi, 1996, hlm.19), yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
3. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
4. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
5. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
6. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
7. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
8. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
9. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

2.5 Pengertian dan Konsep Strategi pemasaran

Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. **Pertama**, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang. **Kedua**, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi untuk melayani pasar sasaran (F. Tjiptono, 1995, hlm.6).

Menurut Bennett (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.7):

Strategi Pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya.

Menurut Tull dan Kahle (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.7):

Strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Menurut Corey (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm 7), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Menurut Jain (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.7) keputusan ini berdasarkan pada faktor-faktor berikut :

- a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
- b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
- c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam menanggapi peluang dan tantangan.
- d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain pewarnaan individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan oleh penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara pembeli dan penjual.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran *wholesale* dan *retail* yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, dan *public relation*.

2.6 Analisis Faktor-faktor Strategi Pemasaran

Dalam merumuskan strategi pemasaran dibutuhkan berbagai pendekatan analitis. Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor berikut (F. Tjiptono, 1995, hlm.8-9):

2.6.1 Faktor lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

Faktor lingkungan eksternal suatu perusahaan memiliki dua komponen utama (M. A. Hitt, R.D. Ireland dan R. E. Hoskisson, 1996, hlm.39):

1. Lingkungan Umum (*General Environment*)

Mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Elemen-elemen ini dikelompokkan ke dalam segmen lingkungan (*environmental segments*) yang terdiri dari segmen-segmen demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial

budaya serta teknologi. Contoh dari elemen yang dianalisis dalam kelima segmen tersebut yaitu:

Segmen Demografis:

- Besarnya populasi
- Struktur usia
- Distribusi geografis
- Komposisi etnis
- Distribusi pendapatan

Segmen Ekonomi:

- Tingkat inflasi
- Tingkat bunga
- Defisit atau surplus neraca perdagangan
- Defisit atau surplus anggaran
- Tingkat simpanan pribadi
- Tingkat simpanan perusahaan
- Produk domestik bruto

Segmen Politis/Hukum:

- Hukum perpajakan
- Filosofi deregulasi
- Hukum pelatihan tenaga kerja
- Kebijakan dan filosofi pendidikan

Segmen Sosial Budaya:

- Wanita dalam angkatan kerja
- Variasi dalam angkatan kerja
- Perilaku atas kualitas kerja
- Pertimbangan mengenai lingkungan
- Pergeseran dalam preferensi kerja dan karir
- Pergeseran mengenai karakteristik produk dan jasa

Segmen Teknologi :

- Inovasi produk
- Inovasi proses
- Aplikasi pengetahuan
- Fokus pada biaya penelitian pengembangan yang didukung pemerintah maupun swasta
- Teknologi komunikasi baru

Perusahaan tidak dapat mengendalikan elemen-elemen ini secara langsung. Karenanya, tantangan strategisnya adalah untuk mengerti setiap segmen dan implikasi masing-masing, sehingga strategi yang tepat dapat dirumuskan dan diterapkan.

2. Lingkungan Industri (*industry environment*)

Adalah sekelompok faktor-ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan antar pesaing-yang mempengaruhi suatu perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya.

Secara keseluruhan, interaksi antarkelima faktor ini menentukan besar laba yang dapat dicapai. Tantangannya adalah untuk menentukan posisi dalam industri di mana perusahaan dapat mempengaruhi faktor-faktor tersebut dengan baik, atau dengan baik pula dapat mempertahankan diri dari pengaruh faktor-faktor di atas. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industrinya, akan semakin besar pula kecenderungan perolehan laba di atas rata-rata.

2.6.2 Faktor Pasar

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

2.6.3 Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

2.6.4 Analisis Kemampuan Internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya financial, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki.

2.6.5 Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian atau riset pasar, baik melalui observasi maupun metode survey.

2.6.6 Analisis Ekonomi

Dalam analisis ekonomi perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis ekonomi terdiri atas analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis *Break Even Point*, penilaian resiko atau laba, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

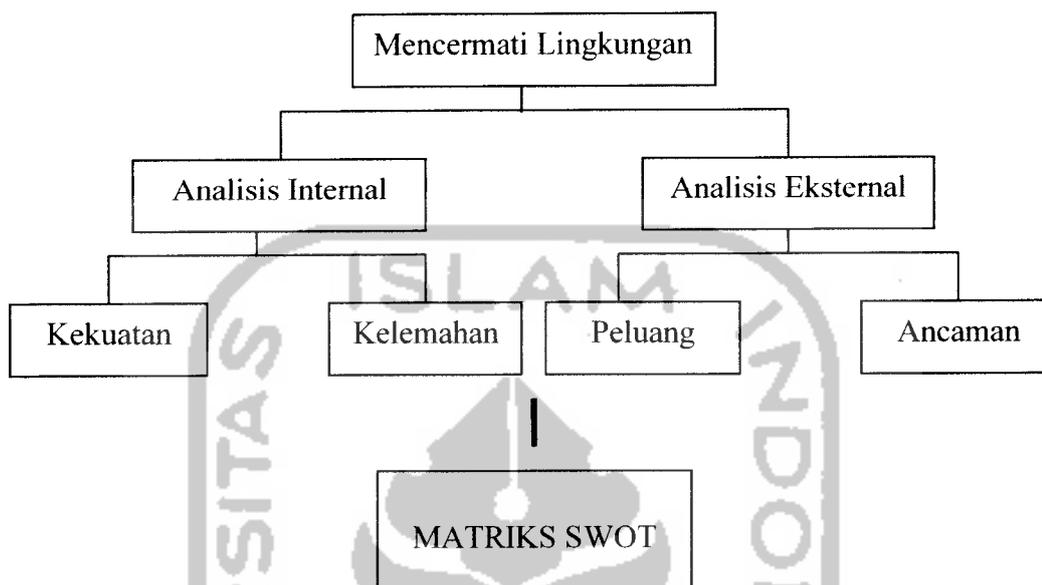
2.7 Analisis SWOT

Melihat dan meneliti dengan cermat lingkungan internal dan eksternal perusahaan merupakan bagian penting dari sebuah proses perencanaan strategis.

Faktor internal dan eksternal perusahaan dapat diklasifikasikan dengan kekuatan (*strengths*) atau kelemahan (*weaknesses*) dan lingkungan eksternal pada perusahaan dapat diklasifikasikan pula yaitu adanya peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dengan demikian analisis lingkungan strategis perusahaan dapat ditunjukkan pada analisis SWOT.

Analisis SWOT memberikan informasi yang dapat menolong dalam membandingkan antara sumber daya perusahaan dengan kemampuan perusahaan itu sendiri. Dan dalam menghadapi persaingan dilingkungan perusahaan pada saat perusahaan tersebut berjalan. Dengan adanya hal ini dapat membantu perusahaan dalam memformulasikan strategi dan seleksi.

GAMBAR 2.1
RENCANA KERJA ANALISIS SWOT



Kekuatan.

Kekuatan dalam perusahaan merupakan sumber daya dan kecakapan atau kapabilitas yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan persaingan yang menguntungkan. Sebagai contoh, sebuah kekuatan dapat menjadi ahli spesialis pemasaran perusahaan.

Yang termasuk dalam kategori kekuatan perusahaan yaitu:

- Perusahaan dilindungi oleh hukum paten baik nama perusahaan maupun produk-produk yang dihasilkan.
- Kepemilikan nama dagang yang kuat
- Reputasi yang baik dimata konsumen atau pelanggan.
- Tingkat keuntungan yang tinggi dari hak milik perusahaan.

- Kemudahan untuk masuk secara eksklusif dalam mencari sumber daya alamiah tingkat tinggi.
- Memiliki kemahiran untuk masuk ke dalam jaringan distribusi

Kelemahan.

Ketiadaan kekuatan yang nyata di dalam perusahaan mungkin dapat dipandang sebagai kelemahan. Sebagai contoh, sebuah kelemahan dapat menjadi kekurangan dalam sebuah produk baru yang dihasilkan perusahaan. Dibawah ini yang dapat dikategorikan sebagai kelemahan dalam perusahaan yaitu:

- Tidak mempunyai perlindungan hukum paten
- Kepemilikan nama dagang atau merek lemah
- Reputasi buruk dimata konsumen
- Tingkat kerugian tinggi
- Tidak mempunyai akses untuk sumber daya alamiah yang baik
- Tidak mempunyai akses untuk memasuki jaringan distribusi

Dalam beberapa kasus, satu kelemahan mungkin merupakan sisi baik dari sebuah kekuatan. Taruhlah kasus dalam sebuah perusahaan yang memiliki kapasitas pabrik dalam jumlah yang besar , dalam beberapa lama kapasitas ini mungkin dipertimbangkan sebagai kekuatan bagi pesaing atau kompetitor yang tidak ambil bagian, kapasitas inipun mungkin juga dipertimbangkan sebagai kelemahan jika dalam penanaman modal yang besar dalam kapasitas pabrik dapat mencegah perusahaan dari rekasi cepat dalam perubahan dilingkungan strategik.

Peluang.

Analisis lingkungan eksternal dapat mewujudkan peluang baru yang nyata untuk mendapat keuntungan atau pendapatan dan dalam pertumbuhan. Sebagai contoh, sebuah peluang dapat mengembangkan jaringan distribusi, misalnya melalui internet, atau dengan mengubah gaya hidup konsumen yang berpotensi menambah permintaan untuk produk yang dihasilkan perusahaan. Beberapa contoh yang termasuk dalam kategori peluang:

- Pemenuhan kebutuhan konsumen
- Masuknya teknologi baru
- Peraturan atau regulasi yang longgar
- Penghapusan hambatan perdagangan internasional

Ancaman.

Perubahan dalam lingkungan eksternal juga dapat memberikan ancaman pada perusahaan. Sebagai contoh, ancaman dapat berupa pesaing baru yang penting keberadaannya di pasar atau perubahan teknologi dapat membuat keberadaan produk potensial menjadi mutlak. Beberapa contoh yang termasuk dalam kategori ancaman bagi perusahaan:

- Perubahan selera konsumen dari produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan
- Produk pengganti darurat atau harus selalu tersedia di pasar
- Peraturan baru yang ketat

- Hambatan atau rintangan dalam perdagangan internasional semakin bertambah

Dalam hal-hal tersebut diatas, patut ditegaskan bahwa analisis SWOT dapat menjadi sangat subyektif. Sangat jarang terjadi apabila dua orang berpendapat dengan versi yang sama mengenai analisis SWOT diberikan informasi yang sama mengenai bisnis yang sama dan berada di lingkungan yang sama pula. Analisis SWOT baik jika digunakan untuk memandu dan tidak memberikan perintah atau memerintah. Membuat dan mempertimbangkan kriteria pada masing-masing faktor dapat menambah kevalidan dalam analisis ini.

2.8 Matrik SWOT

Sebuah perusahaan tidak harus memaksakan diri untuk mengejar peluang yang menguntungkan. Hal ini mungkin dapat menjadi sebuah pilihan yang baik. Pada saat membangun perusahaan, keuntungan persaingan yakni dengan mengidentifikasi kesesuaian antara kekuatan perusahaan dan bagaimana cara mengambil peluang yang ada. Dalam beberapa kasus, perusahaan dapat mengatasi kelemahannya dalam tugasnya untuk mempersiapkan diri dalam mengejar peluang yang dipaksakan.

Untuk mengembangkan strategi dalam menghitung profil SWOT, matrik dari faktor-faktor ini dapat disusun . Matrik SWOT atau biasa disebut juga TOWS matrik akan diperlihatkan dibawah ini:

GAMBAR 2.2
MATRIK SWOT

\	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	Strategi S-O	Strategi W-O
Ancaman	Strategi S-T	Strategi W-T

Strategi S-O, dapat mengejar peluang yang lebih baik sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Strategi W-O, mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang.

Strategi S-T, mengidentifikasi arah yang digunakan merupakan kekuatan untuk memperkecil adanya ancaman eksternal.

Strategi W-T, menetapkan rencana pertahanan untuk mencegah semakin tingginya tingkat kelemahan perusahaan yang dalam menghadapi masuknya ancaman eksternal.