

## **Analisis CSF, SWOT dan TOWS Studi Kasus: PT Intan Pariwara Klaten**

**Nurchayani Dewi Retnowati**

Jurusan Teknik Informatika, Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto  
Jl. Janti Blok R, Adisutjipto, Yogyakarta 55198, Indonesia  
Email: cahya\_dr@yahoo.com

**Abstract.** *CSF, SWOT and TOWS Analysis, Case Study: PT Intan Pariwara Klaten.* SWOT analysis identified the opportunity and the external threat as well as the strength and the internal weakness. The TOWS strategy matrix explain four types of the strategy that is the SO strategy (Strengths-Opportunities), the strategy WO (Weakness-Opportunities), the strategy St (Strengths-Threats) and the WT strategy (Weakness-Threats). In the CSF analysis (Critical Success Factor) was obtained by results that with the existence web interactive could become a development strategy of the marketing, the use of information technology could help the management of the company and the research of the consumer's wish that it was felt needed to increase the company's profit. The threat that was dealt with by PT Intan Pariwara was depicted by the SWOT analysis, in part: more often sprang up the new publisher, the number of available publishers beforehand, and the buyer had the quite high tasteless strength. The strategy that could be taken by PT Intan Pariwara was depicted in the TOWS analysis.

**Keywords:** *Critical Success Factor, SWOT, TOWS*

**Abstrak.** Analisis SWOT mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal. Matriks strategi TOWS membantu manajer mengembangkannya empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Pada analisis CSF (Critical Success Factor) didapatkan hasil bahwa dengan adanya web interaktif dapat menjadi suatu strategi pengembangan pemasaran, penggunaan teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan dan riset keinginan konsumen yang dirasa perlu untuk meningkatkan profit perusahaan. Ancaman yang dihadapi oleh PT Intan Pariwara digambarkan oleh analisis SWOT, antara lain: semakin banyak bermunculan penerbit baru, banyaknya penerbit yang sudah ada sebelumnya, dan pembeli mempunyai kekuatan tawar yang cukup tinggi. Strategi yang dapat diambil oleh PT Intan Pariwara digambarkan dalam analisis TOWS.

**Kata Kunci:** Faktor Penentu Kesuksesan, SWOT, TOWS

### **1. Pendahuluan**

Perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif memerlukan suatu perencanaan yang matang, tidak hanya berorientasi pada masa yang akan datang tetapi juga harus bisa mengantisipasi perubahan dalam jangka pendek dan menengah (Sofian, 2004). Dalam perencanaan strategis sangat penting melihat berbagai aspek, termasuk di dalamnya masalah strategi bisnis, perkembangan teknis global, kebutuhan aplikasi dan infrastruktur, sumber daya manusia, keuangan dan lain-lain (Wardiana, 2002). Strategi yang diperlukan oleh perusahaan dapat didapat dari hasil analisis faktor penentu kesuksesan, analisis SWOT maupun

analisis TOWS sehingga akan berguna bagi perusahaan dalam menghadapi dunia persaingan bisnis yang semakin ketat.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1. Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*).**

Analisis SWOT dibutuhkan untuk mengetahui perhatian manajemen terhadap kondisi internal dan eksternal dari organisasi (Witarto, 2004). Analisis SWOT ini mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal. Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada peristiwa dan tren ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar di luar kendali suatu organisasi (David, 2004).

Kekuatan dan kelemahan internal adalah segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut ada dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan. Mengenali dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi di bidang-bidang fungsional dari bisnis merupakan kegiatan manajemen strategis yang menonjolkan kekuatan internal dan berusaha menghapus kelemahan internal (David, 2004).

### **2.2. Analisis CSF (*Critical Success Factor*)**

Analisis faktor penentu sukses usaha (CSF) digunakan untuk menyusun struktur kebutuhan informasi pada hirarki manajemen. Setiap manajer mempunyai kebutuhan informasi yang spesifik, dipengaruhi oleh tingkatan dan skala tanggung jawab, serta jenis dan skala sumberdaya organisasi yang digunakannya (Witarto, 2004). Faktor-faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kemampuan anggota-anggota industri untuk berhasil di pasar. Faktor-faktor ini dapat berupa elemen-elemen khusus dari strategi yang dapat berupa sumber-sumber daya informasi, kompetensi-kompetensi sistem sistem teknologi informasi, kemampuan-kemampuan kompetisi yang diciptakan oleh sistem teknologi informasi yang dapat membuat perusahaan mempunyai posisi kuat di pasar (Jogiyanto, 2005).

### **2.3. Analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weakness and Strengths*)**

Konsep pemasaran jelaslah memiliki dasar yang lebih kuat daripada konsep penjualan. Disamping analisa SWOT, penting juga dilakukan analisa TOWS. Sangat penting untuk melihat apa ancaman yang akan kita hadapi daripada melihat peluang terlebih dahulu. Tapi tentu saja, ada bahayanya jika terlalu banyak memikirkan ancaman. Kapan bisa maju? Oleh karena itu, perlu melihat ancaman terlebih dahulu, baru kemudian mencari peluang dari ancaman tersebut. Dan begitu pula, lebih baik untuk melihat apa kelemahan orang terlebih dahulu, kemudian apa kelebihanannya. Jika terlalu fokus pada kelebihan seseorang, maka dengan mudahnya melupakan kelemahannya dan melalaikan ancaman. Akan lebih baik jika menggunakan pendekatan TOWS daripada SWOT. Jika TOWS melihat dari dalam ke luar, maka SWOT menggunakan pendekatan sebaliknya, melihat dari luar ke dalam (Anonim, 2005).

Matriks strategi TOWS merangkai perangkat pencocokan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik (David, 2004).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang

eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT supaya mereka dapat masuk ke dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Jika perusahaan mempunyai kelemahan besar, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Kalau menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang (David, 2004).

Strategi WT bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal yang besar ada, tetapi kelemahan internal sebuah perusahaan membuatnya tidak mampu memanfaatkan peluang itu (David, 2004). Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal (David, 2004). Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal, sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya. Faktanya, perusahaan itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, atau melakukan merger, rasionalisasi, menyatakan pailit atau memilih dilikuidasi (David, 2004).

### 3. Analisis dan Pembahasan

#### 3.1. Analisis Situasi: SWOT

Analisis SWOT akan menjelaskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT Intan Pariwara.

**Tabel 1. Analisis SWOT PT Intan Pariwara**

<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Kelemahan (Weakness)</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
1. Produknya dari tingkat TK hingga SMA	1. Pengiriman distribusi buku sering telat	1. Produk-produk PT Intan Pariwara masih dicari oleh masyarakat	1. Semakin banyak bermunculan penerbit baru
2. Produknya sudah memenuhi standar nasional perbukuan	2. SDM pemasaran tingkat pendidikannya hanya sampai SMA	2. Tidak adanya regulasi untuk TK	2. Banyaknya penerbit yang sudah ada sebelumnya
3. Penulisnya berskala nasional	3. Jumlah tenaga pemasaran masih sedikit	3. Terbukanya kesempatan penjualan buku untuk kelompok PAUD (pendidikan anak usia dini)	3. Pembeli mempunyai kekuatan tawar yang cukup tinggi
4. Jaringan perwakilan sudah tersebar di seluruh Indonesia	4. <i>Product knowledge</i> tenaga pemasaran masih kurang		
5. Sudah mempunyai <i>brand image</i> di masyarakat			
6. Laporan royalti ke penulis selalu tepat waktu			

Analisis situasi SWOT merupakan awal proses perumusan strategi untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang eksternal dan kekuatan internal, di samping memperhatikan ancaman eksternal dan kelemahan internal. Salah satu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (EFAS- *External Strategic Factors Summary*) dengan faktor strategis internal (IFAS- *Internal Strategic*

*Factors Summary*) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi (SFAS atau *Strategis Factors Analysis Summary*).

### 3.2. Analisis CSF (*Critical Success Factors*)

CSF atau faktor penentu keberhasilan adalah salah satu kegiatan perusahaan yang berpengaruh kuat pada kemampuan perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan biasanya memiliki beberapa CSF. Dari beberapa kondisi yang ada, maka dapat diambil beberapa komponen penentu CSF yang dijabarkan pada tabel 2.

**Tabel 2. CSF PT Intan Pariwara**

No	<i>Critical Success Factor</i>	Weight	Rate	Total
1.	Teknologi Informasi sudah dikembangkan dengan optimal	3	2	6
2.	Program-program ( <i>software</i> ) yang ada sudah mendukung kinerja perusahaan	3	3	9
3.	Penggunaan teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan	4	3	12
4.	Aplikasi sistem informasi yang ada telah dapat mendukung kinerja perusahaan	3	3	9
5.	Riset keinginan konsumen dirasa perlu untuk meningkatkan profit perusahaan	4	3	12
6.	Adanya layanan konsumen dirasa perlu	4	2	8
7.	Adanya pelatihan karyawan dapat meningkatkan mutu dan kualitas SDM	5	2	10
8.	Adanya analisis pasar dalam penjualan buku dapat meningkatkan kinerja perusahaan	3	2	6
9.	Pemasaran buku lewat toko-toko buku dirasa perlu	5	2	10
10.	Adanya penampungan saran dan tindak lanjut dari saran konsumen dapat meningkatkan kinerja perusahaan	5	2	10
11.	Adanya tindak lanjut dari saran konsumen dapat meningkatkan kualitas produksi	4	2	8
12.	Konsumen merupakan faktor penentu peningkatan kinerja perusahaan	4	2	8
13.	Adanya web interaktif dapat menjadi suatu strategi pengembangan pemasaran	5	3	15

Pada PT Intan Pariwara, CSF dapat diidentifikasi dari beberapa kondisi seperti berikut ini: (1) Profit. (a) Profit perusahaan meningkat dari tahun ke tahun dan meliputi profit dari semua jenjang dari TK hingga SMA. (b) Semua perwakilan dapat memberikan profit yang merata pada perusahaan. (2) Brand Image. (a) Perusahaan sudah memiliki nama baik di dunia penerbitan buku di Indonesia. (b) Perusahaan sudah dikenal oleh sekolah-sekolah di Indonesia mulai dari jenjang TK hingga SMA. (3) Pangsa Pasar. (a) Perusahaan mempunyai pangsa pasar yang jelas. (b) Perusahaan memiliki jaringan perwakilan sebanyak 125 yang tersebar di seluruh daerah-daerah di Indonesia. (c) Produk yang dihasilkan perusahaan dapat diterima dengan baik oleh masyarakat. (d) Perusahaan sering mendapat permintaan oleh pasar. (4) Teknologi Informasi. (a) Teknologi Informasi sudah dikembangkan dengan optimal di perusahaan. (b) Penggunaan teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan. (c) Aplikasi sistem informasi yang ada telah mendukung kinerja perusahaan. (d) Web interaktif dirasa perlu diterapkan oleh perusahaan. (5) Layanan Pelanggan. (a) Adanya layanan konsumen telah disediakan oleh perusahaan. (b) Layanan konsumen direalisasikan dalam bentuk nomor telepon khusus dan alamat email khusus layanan konsumen. (6) Layanan Supplier. (a) Adanya hubungan kerjasama yang baik dengan pihak percetakan dapat membantu operasional

perusahaan. (b) Adanya peraturan yang jelas tentang supplier. (7) Strategi Perusahaan. (a) Perusahaan memiliki strategi pengembangan perusahaan baik untuk SDM maupun produk yang akan dihasilkan. (b) Strategi disusun baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang

Adapun keterangan dari tabel 2 adalah sebagai berikut: (1) Teknologi Informasi sudah dikembangkan dengan optimal, skor 6. (2) Program-program (*software*) yang ada sudah mendukung kinerja perusahaan, skor 9. (3) Penggunaan teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan, skor 12. (4) Aplikasi sistem informasi yang ada telah dapat mendukung kinerja perusahaan, skor 9. (5) Riset keinginan konsumen dirasa perlu untuk meningkatkan profit perusahaan, skor 12. (6) Adanya layanan konsumen dirasa perlu, skor 8. (7) Adanya pelatihan karyawan dapat meningkatkan mutu dan kualitas SDM, skor 10. (8) Adanya analisis pasar dapat meningkatkan kinerja perusahaan, skor 6. (9) Pemasaran buku lewat toko-toko buku dirasa perlu, skor 10. (10) Adanya penampungan saran dari konsumen dapat meningkatkan kinerja perusahaan, skor 10. (11) Adanya tindak lanjut dari saran konsumen dapat meningkatkan kualitas produksi, skor 8. (12) Konsumen merupakan faktor penentu peningkatan kinerja perusahaan, skor 8. (13) Adanya web interaktif dapat menjadi suatu strategi pengembangan pemasaran, skor 15.

Cara menghitung bobot (*weight*) berdasarkan penting atau tidaknya komponen tersebut berdasarkan masukan dari level manajemen. Pengisian bobot mengikuti aturan sebagai berikut: 1 = tidak penting, 2 = kurang penting, 3 = agak penting, 4 = penting, dan 5 = sangat penting. Cara menghitung rate (*rating*) berdasarkan frekuensi pengisian komponen tersebut yaitu banyak sedikitnya responden yang menjawab tentang keberadaan komponen tersebut. Pengisian rate mengikuti aturan sebagai berikut : 1 = sedikit, 2 = sedang dan 3 = banyak. Urutan CSF dari poin tertinggi sampai poin terendah dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Urutan CSF dari poin tertinggi**

No.	Critical Success Factor	Weight	Rate	Total
1.	Adanya web interaktif dapat menjadi suatu strategi pengembangan pemasaran	5	3	15
2.	Penggunaan teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan	4	3	12
3.	Riset keinginan konsumen dirasa perlu untuk meningkatkan profit perusahaan	4	3	12
4.	Adanya pelatihan karyawan dapat meningkatkan mutu dan kualitas SDM	5	2	10
5.	Pemasaran buku lewat toko-toko buku dirasa perlu	5	2	10
6.	Adanya penampungan saran dan tindak lanjut dari saran konsumen dapat meningkatkan kinerja perusahaan	5	2	10
7.	Program-program ( <i>software</i> ) yang ada sudah mendukung kinerja perusahaan	3	3	9
8.	Aplikasi sistem informasi yang ada telah dapat mendukung kinerja perusahaan	3	3	9
9.	Adanya layanan konsumen dirasa perlu	4	2	8
10.	Adanya tindak lanjut dari saran konsumen dapat meningkatkan kualitas produksi	4	2	8
11.	Konsumen merupakan faktor penentu peningkatan kinerja perusahaan	4	2	8
12.	Teknologi Informasi sudah dikembangkan dengan optimal	3	2	6
13.	Adanya analisis pasar dalam penjualan buku dapat meningkatkan kinerja perusahaan	3	2	6

Berdasarkan urutan CSF dari poin skor tertinggi, maka diambil tiga urutan prioritas teratas yang digambarkan pada tabel 4 yaitu tentang adanya web interaktif dapat menjadi suatu strategi pengembangan pemasaran, Penggunaan teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan dan riset keinginan konsumen yang dirasa perlu untuk meningkatkan profit perusahaan.

**Tabel 4. Urutan Prioritas CSF**

Urutan Prioritas	Critical Success Factor	Weight	Rate	Total
1	Adanya web interaktif dapat menjadi suatu strategi pengembangan pemasaran	5	3	15
2	Penggunaan teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan	4	3	12
3	Riset keinginan konsumen dirasa perlu untuk meningkatkan profit perusahaan	4	3	12

### 3.3. Analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weakness and Strengths*)

Tabel TOWS digunakan untuk menganalisis alternatif strategi yang dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5. Analisis TOWS Pada PT Intan Pariwara**

	Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threats</i> )
<b>Peluang dan Ancaman</b> →	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk-produk PT Intan Pariwara masih dicari oleh masyarakat</li> <li>2. Tidak adanya regulasi untuk TK</li> <li>3. Terbukanya kesempatan penjualan buku untuk kelompok PAUD (pendidikan anak usia dini)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semakin banyak bermunculan penerbit baru</li> <li>2. Banyaknya penerbit yang sudah ada sebelumnya</li> <li>3. Pembeli mempunyai kekuatan tawar yang cukup tinggi</li> </ol>
<b>Kekuatan dan Kelemahan</b> ↓		
<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produknya dari tingkat TK hingga SMA</li> <li>2. Produknya sudah memenuhi standar nasional perbukuan</li> <li>3. Penulisnya berskala nasional</li> <li>4. Jaringan perwakilan sudah tersebar di seluruh Indonesia</li> <li>5. Sudah mempunyai brand image di masyarakat</li> <li>6. Laporan royalti ke penulis selalu tepat waktu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi pengembangan pemasaran melalui internet</li> <li>2. Strategi pengembangan distribusi atau pemasaran buku tidak hanya melalui perwakilan perusahaan saja tetapi juga melalui kerjasama dengan toko buku.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan dengan konsumen ditingkatkan dengan melalui CRM (<i>Customer Relationship Manajemen</i>)</li> <li>2. Riset keinginan konsumen terhadap kualitas produk yang akan dihasilkan</li> <li>3. Hubungan dengan penulis, pihak perwakilan dan pihak percetakan dapat ditingkatkan melalui SCM (<i>Supply Chain Management</i>)</li> </ol>
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengiriman distribusi buku sering telat</li> <li>2. SDM pemasaran tingkat pendidikannya hanya sampai SMA</li> <li>3. Jumlah tenaga pemasaran masih sedikit</li> <li>4. <i>Product sales knowledge</i> tenaga pemasaran masih kurang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perekrutan karyawan dengan tingkat pendidikan minimal S1</li> <li>2. Pelatihan karyawan yang disesuaikan dengan bidang karyawan untuk semua bagian</li> <li>3. Kerjasama dengan TK dan Sekolah <i>Playgroup</i> di seluruh Indonesia</li> </ol>	Pembuatan peraturan perekrutan tenaga pemasaran dengan fokus pada tingkat pendidikannya.

#### 4. Kesimpulan

Pada analisis CSF (Critical Success Factor) didapatkan hasil bahwa dengan adanya web interaktif dapat menjadi suatu strategi pengembangan pemasaran, penggunaan teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan dan riset keinginan konsumen yang dirasa perlu untuk meningkatkan profit perusahaan. Ancaman yang dihadapi oleh PT Intan Pariwara digambarkan oleh analisis SWOT, antara lain: semakin banyak bermunculan penerbit baru, banyaknya penerbit yang sudah ada sebelumnya, dan pembeli mempunyai kekuatan tawar yang cukup tinggi. Strategi yang dapat diambil oleh PT Intan Pariwara digambarkan dalam analisis TOWS.

#### 5. Saran

Penelitian ini dapat diteruskan hingga ke tahap analisis portofolio aplikasi SI/TI yang digunakan pada saat ini dan juga penentuan target portofolio aplikasi yang dapat dikembangkan oleh PT Intan Pariwara.

#### Referensi

- Anonim, 2005, *Konsep Marketing TOWS*, <http://www.rsi.sg/indonesian/ruangbisnis/view/20050407163500/1/.html>, Access date 19-10-2006.
- David, F. R., 2004, *Manajemen Strategis : Konsep-Konsep*, Edisi Kesembilan, PT Indeks, Jakarta.
- Jogiyanto, HM., 2005. *Sistem Teknologi Informasi. Pendekatan Terintegrasi : Konsep Dasar, Teknologi, Aplikasi, Pengembangan dan Pengelolaan*. Edisi II, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sofian, J., 2004. *Pengantar Balanced Scorecard* (Bag. 2) <http://www.sisfokampus.net/index.php?fn=dispbrt0&prm=56>, Access date 08-05-2006.
- Suryadi, K., Ramadhani, A., 2002, *Sistem Pendukung Keputusan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Wardiana, W., 2002, *Perkembangan Teknologi Informasi Di Indonesia*, Disampaikan Pada Seminar Dan Pameran Teknologi Informasi, 2002, Fakultas Teknik Universitas Komputer Indonesia Jurusan Teknik Informatika, tanggal 9 Juli 2002.
- Witarto, 2004. *Memahami Sistem Informasi. Pendekatan Praktis Rekayasa Sistem Informasi Melalui Kasus-Kasus Sistem Informasi di Sekitar Kita*, Penerbit Informatika, Bandung.