

ANALISIS SWOT DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN (STUDI KASUS CV. KING TOY'S)

David dan Artika Natalia Sinaga

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia
Jalan Jend. A. Yani No. 78-88 Pekanbaru 28127

ABSTRACT

Change is a big influence in the survival of a business. To cope with the various changes that occur, the company must prepare a variety of strategies. Given SWOT analysis is one tool strategy, it is necessary to SWOT analysis so that companies know what the strengths and weaknesses that exist in the company. After knowing the strengths and weaknesses of the company and what are the opportunities and threats that come from outside the company. Research conducted on CV. King Toy's Pekanbaru. In the SWOT analysis using a qualitative approach that is based on the assessment or opinions are subjective and quantitative approach to the calculation of the figures. By using SWOT Matrix can be obtained that the company took this alternative strategy can be ST (Strengths, Treaths), WT (Weaknesses, Treaths), SO (strengths, Opoortunities), and WO (weaknesses, Opportunities). In SWOT curve analysis is known that the position of the company is in a position of growth. The company suggested using SO strategy, which take advantage of opportunities with corporate excellence. So companies must improve the quality of partnerships and customer loyalty and manage capital well.

Keywords: *CV. King Toy's, the external environment, The Internal Environment, Matrix SWOT.*

ABSTRAK

Perubahan sangat berpengaruh besar pada kelangsungan hidup suatu usaha. Untuk mengatasi berbagai macam perubahan yang terjadi, perusahaan harus mempersiapkan berbagai macam alternatif strategi. Mengingat Analisis SWOT adalah salah satu alat strategi, untuk itu perlu dilakukan analisis SWOT agar perusahaan mengetahui apa yang menjadi kekuatan maupun kelemahan yang ada dalam perusahaan itu sendiri serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar perusahaan. Penelitian ini dilakukan di CV. King Toy's Pekanbaru. Dalam analisis SWOT menggunakan pendekatan secara kualitatif yaitu berdasarkan penilaian atau pendapat bersifat subyektif dan pendekatan kuantitatif yaitu perhitungan dengan angka-angka. Dengan menggunakan Matrik SWOT dapat diperoleh hasil bahwa perusahaan dapat mengambil alternatif strategi ST (Strengths, Treaths), WT (Weaknesses, Treaths), SO (Strengths, Opportunities), WO (Weaknesses, Opportunities). Dalam Kurva Analisis SWOT dapat diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada posisi pertumbuhan (Growth). Maka perusahaan disarankan menggunakan strategi SO (Strengths-Opportunities) yaitu memanfaatkan peluang dengan keunggulan perusahaan. Maka perusahaan dituntut meningkatkan kualitas hubungan kerjasama dan loyalitas pelanggan serta mengelola modal dengan baik.

Kata Kunci: CV. King Toy's, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Matrik SWOT

PENDAHULUAN

Seiring perkembangan ekonomi dan majunya teknologi dengan pesat, maka makin berkembang sasaran tujuan yang akan dicapai oleh organisasi yang akan menyelenggarakan suatu kegiatan. Setiap perusahaan dituntut untuk selalu tetap menjalankan usahanya serta menata manajemennya dengan baik. Adapun tujuan dari perusahaan itu sendiri adalah mempertahankan kelangsungan hidup untuk perkembangan perusahaan dan memperoleh laba sebanyak-banyaknya.

Manajemen perusahaan harus mampu mengelola strategi-strategi perusahaan dalam hal bersaing. Melalui analisa strategis terhadap lingkungan eksternal, akan dapat diketahui apa yang menjadi ancaman (*threats*), dan apa yang menjadi peluang (*opportunities*) bagi perusahaan. Setelah mengetahui ancaman dan peluang sebuah perusahaan maka perlu memahami kondisi internal perusahaan agar dapat diketahui apa yang menjadi kekuatan (*strengths*), dan apa yang menjadi kelemahan (*weaknesses*) perusahaan.

Salah satu alat ukur yang umum dipakai, untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dalam suatu perusahaan di bidang pemasaran di dalam menghadapi lingkungannya yaitu dengan analisis SWOT. Didalam analisis SWOT ini akan digunakan pendekatan secara kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu analisis yang digunakan berdasarkan penilaian atau pendapat serta dasar-dasar yang dapat menunjang dalam pengambilan keputusan yang bersifat subjektif. Sedangkan pendekatan secara kuantitatif merupakan suatu cara analisis data menggunakan perhitungan angka-angka untuk menunjang proses analisis data tersebut.

King Toy's merupakan salah satu distributor mainan anak yang sedang berkembang. Produk yang digeluti berupa produk-produk mainan anak seperti motor, mobil, alat-alat musik pesawat, alat-alat olahraga anak, dan lain sebagainya.

Tabel 1: Perkembangan Penjualan Produk Mainan Tahun 2012-2014

No	Nama Perusahaan	Tahun		
		2012 (Unit)	2013 (Unit)	2014 (Unit)
2	King Toy's	137.094	251.307	260.064
1	Prima	263.105	265.121	268.224
3	Pelangi Toy's	300.101	401.526	365.212

Sumber: Cv. King Toy's (2015)

Tabel 1 memperlihatkan perkembangan peringkat dalam penjualan mainan anak-anak tahun terakhir ditiga perusahaan yang berbeda. Dalam situasi ini King Toy's masih mendapat persaingan ketat dari perusahaan pesaing. Melihat bahwa King Toy's adalah perusahaan yang memiliki penjualan terendah dibandingkan perusahaan lainnya, dibutuhkan strategi yang dapat mendongkrak penjualan. Hal ini dapat dilakukan berbagai cara dalam mengoptimalkan berbagai sumber daya internal maupun eksternal yang dimiliki oleh perusahaan.

Tabel 2: Target dan Realisasi Penjualan King Toy's Tahun 2012 s/d 2014

Tahun	Target	Realisasi
2012	1.500.000.000	1.511.136.350
2013	2.000.000.000	2.068.120.769
2014	2.500.000.000	2.331.666.612

Sumber: Data Internal Perusahaan

Pada tahun ke 3 ditahun 2014 target yang ditentukan ialah Rp 2.500.000.000,- dan realisasi sebesar Rp 2.331.666.612,- padatahun ini realisasi terhadap target tidak

tercapai sebesar Rp 168.333.388 atau sebesar 6.73% dari target penjualan Rp 2.500.000.000.

Melalui telaah keadaan internal perusahaan, kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan cukup baik yaitu, modal yang cukup, memiliki variasi produk yang banyak, loyalitas terhadap pelanggan melalui perpanjangan waktu piutang dan return barang rusak. Loyalitas pelanggan tadinya adalah kekuatan, menjadi kelemahan pada perusahaan juga. Perputaran alur kas yang lambat dikarenakan kemoloran terhadap penagihan piutang-piutang langganan. Beberapa dari *supplier* tidak menerima barang cacat atau return baik itu kesalahan dari pabrik ataupun pada proses perjalanan barang pada pihak ekspedisi. Barang-barang tersebut akan memakan ruang dan biaya pada perusahaan. Perlu adanya strategi yang tepat untuk kelemahan yang serius ini.

Disisi lain keadaan lingkungan eksternal King toy's memiliki peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Peluang yang dimiliki yaitu, Pertumbuhan pelanggan. Bertambahnya toko dan toserba baru di Riau kepulauan ini dikarenakan pertumbuhan penduduk dan ekonomi yang meningkat mengakibatkan permintaan pasar/potensi pasar yang semakin meningkat pula. Toko atau toserba baru tersebut merupakan peluang. Salah satu dilema perusahaan ialah menghadapi persaingan yang mengeluarkan ataupun menjual produk sejenis.

Sesuai dengan penelitian Alifita T (2013), dalam penelitiannya yang berjudul Analisa SWOT dalam menentukan strategi pemasaran sepeda motor PT. Samekarindo Indah yang memiliki permasalahan dalam lingkungan eksternal yaitu persaingan yang tajam.

Penelitian Noor (2014) dengan judul Penerapan Analisis SWOT dalam menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio di Malang menyatakan bahwa lingkungan perusahaan merupakan salah satu kunci untuk mencapai visi misi perusahaan. Beberapa bidang dalam internal perusahaan yang berperan yaitu keuangan, kemampuan karyawan, dan manajemen perusahaan sedangkan lingkungan eksternal meliputi pesaing (*competitor*) & konsumen.

Suhartini (2012) dalam hasil penelitiannya dengan judul Analisa SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Perusahaan menyatakan bahwa Faktor internal yang paling berpengaruh adalah suasana kerja dan tenaga SDM sedangkan Faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah promosi dan harga bahan baku. Suryana (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis SWOT Sebagai Dasar Penetapan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Jamu Cuk Sirih di Banjarmasin menyatakan bahwa permasalahan yang dialami oleh perusahaan adalah pesaing dengan produk yang sama namun potensi pasar yang cukup menjanjikan di Kalimantan dan Banjarmasin adalah penjualan di bidang jamu.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi

Menurut Daryanto (1998:527) Strategi sendiri berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yaitu komandan militer pada zaman demokrasi Athena dan "*The Art of the General*" atau seni bela diri dalam peperangan oleh panglima perang.

Manajemen Strategi

Menurut David (2004:5) Manajemen strategis didefinisikan sebagai seni pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai keberhasilan organisasi. Adapun tahapan dalam manajemen strategis yaitu, perumusan, implementasi, dan evaluasi strategis.

Segmentasi, Targeting, dan Positioning

Segmentasi, *Targeting* dan *Positioning* bisa dikatakan jantung daripada strategi pemasaran (Tjiptono, etl, 2008:211). Tujuan pokok dari segmentasi, targeting, dan positioning tidak lain adalah memosisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan (Tjiptono, etl, 2008:211).

Segmentasi Pasar

Segmentasi adalah proses mengelompokkan pasar keseluruhan yang heterogen ke dalam kelompok yang sama dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku dan respon terhadap program pemasaran spesifik (Tjiptono, etl, 2008:211).

Market Targeting

Market Targeting meliputi, pengidentifikasian dan penganalisisan segmen pada pasar produk, memutuskan segmen mana yang akan dijadikan sasaran, dan perancangan dan pengimplementasian strategi penentuan posisi program pemasaran untuk setiap segmen sasaran (Cravens, 1996:257).

Posisi (*Positioning*)

Posisi (*positioning*) adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan dalam rangka meraih tempat khusus dan unik dalam benak pasar sasaran sedemikian rupa sehingga dipersepsikan lebih unggul dibandingkan para pesaing (Tjiptono, 2008:211).

Pemasaran terbagi atas 10 jenis wujud identitas yang berbeda, yaitu: barang, jasa, pelayanan, pengalaman, peristiwa, orang, tempat, kepemilikan, organisasi, informasi, dan gagasan.

Jenis-Jenis Strategi Pemasaran

Lingkup yang luas dibidang pemasaran, diantaranya adalah (Anoraga, 2004:230): (1) Strategi Dalam Persaingan. Dalam persaingan diperlukan suatu kejelasan, apakah perusahaan akan menempatkan dirinya sebagai pemimpin, sebagai penantang, ataukah pengikut. (2) Strategi produk. Didalam strategi berkaitan segala sesuatu yang berkenaan dengan produk merupakan salah satu bagian dari strategi pemasaran, agar dapat diyakinkan bahwa produk yang dihasilkan adalah produk yang betul-betul dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. (3) Strategi Daur Hidup Produk (*Product Life Cycle*). Daur hidup produk adalah tahap-tahap yang dilalui oleh barang atau jasa sejak ia mulai diperkenalkan dipasar hingga ia lenyap dari pasar tersebut. Konsepnya adalah suatu upaya untuk mengenali berbagai tahap yang berbeda dalam sejarah penjualan suatu produk.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2008:18).

Kerangka analisis kasus sebagai berikut (Rangkuti, 2008:16): (1) Tahap 1, memahami situasi dan informasi yang ada. (2) Tahap 2, memahami permasalahan yang terjadi baik masalah yang bersifat umum & spesifik. (3) Tahap 3, menciptakan berbagai alternatif dan memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah. (4) Tahap 4, evaluasi pilihan alternatif dan pilih. Kerangka analisis kasus sebagai alternatif yang terbaik. Caranya dengan membahas sisi *pro* maupun *contra* dan memberikan bobot dan skor untuk masing-masing alternatif dan sebutkan kemungkinan yang akan terjadi.

METODE PENELITIAN

Penelitian di laksanakan pada CV.King Toy's Pekanbaru yang merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang distributor mainan anak yang berlokasi di Jl. Soekarno Hatta Komp. Sentral Niaga blok C No.12 A-B.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yaitu dengan: (1) Penelitian Lapangan yaitu: observasi, wawancara, dokumentasi. (2) Penelitian Kepustakaan.

Defenisi Operasional Variabel

Adapun variabel-variabel yang akan di teliti adalah sebagai berikut (Jurnal INTEKNA, 2014 Diolah): (1) Kekuatan (*strengths*) yang mencakup budaya organisasi, nama baik (*good will*), kualitas produk, modal kuat, variasi produk, lokasi yang strategis, loyalitas pelanggan, kerjasama dengan pemasok dalam negeri, kerjasama dengan pemasok luar negeri, kerjasama dengan pihak pendukung seperti: hotel, ekspedisi, bank, dan lain sebagainya. (2) Kelemahan (*weaknesses*) yang mencakup kinerja SDM, penyediaan produk baru, gudang tidak memadai, teknologi kurang memadai, perputaran arus kas (tagihan piutang) lambat, segmen pasar terbatas. (3) Peluang (*Opportunities*) yang mencakup permintaan pasar, kebutuhan masyarakat yang tidak pernah puas, daya beli konsumen, dan pertumbuhan ekonomi Riau. (4) Ancaman (*Threats*) yang mencakup peningkatan harga yang tidak stabil, bertambahnya pesaing, *Image* perusahaan kurang modern, dan tingginya biaya tak terduga.

Populasi dan Sampel

Sampel penelitian menggunakan metode *purposive sampling*. Berikut nama serta jabatan sampel yang menurut King Toy's Pekanbaru berhak menentukan bobot rating: (1) Ibu Marlin Tasia sebagai Direktur, (2) Bapak Suryono sebagai Manajer Pembelian & Gudang, (3) Ibu Melisa Tan sebagai Menejer Pemasaran, (4) Ibu Sudioanto sebagai Manager Administrasi & Keuangan, (5) Ibu Natalia sebagai Kabag personalia, dan (6) Bapak Idil sebagai Kabag Keuangan.

Metode Analisis Data

Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu: Tahap pengumpulan data (evaluasi faktor eksternal dan internal), tahap analisis (Matriks SWOT, Matriks Internal & Eksternal), dan tahap pengambilan keputusan.

Model penelitian tersebut tergolong pada model penelitian deskriptif kualitatif dan beberapa metode sebagai berikut:

Deskriptif Kualitatif adalah metode analisis yang mencari hubungan secara menyeluruh.

Matrik SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor strategis

Diagram SWOT. Kuadran I merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Kuadran 2 mencerminkan bahwa meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi. Kuadran 3 mencerminkan bahwa fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih. Kuadran 4 mencerminkan

situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal (Rangkuti, 2008:19).

Matriks Evaluasi Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Cara-cara penentuan (EFAS): (1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman). (2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis. (3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. (Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, nilai ancamannya sedikit ratingnya 4. (4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*). (5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tersebut dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung. (6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama (Rangkuti, 2008:23).

Matriks Evaluasi Faktor Strategi Internal. Tahapnya sebagai berikut (Rangkuti, 2008:24): (1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1. (2) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00). (3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4. (4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outsanding*) sampai 0,0 (*poor*). (5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung. (6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama (Rangkuti, 2008:26).

Untuk memudahkan penilaian aspek urgensi, dukungan dan ketertarikan faktor yang perlu dibuat formula penilaian atau evaluasi faktor eksternal dan internal sebagai berikut:

Cara menentukan penilaian faktor urgensi internal dan eksternal berdasarkan variable penelitian, setelah melalui penelitian model rating scale 1-4 selanjutnya di masukkan pada kolom NU (Nilai Urgensi) kekuatan dan kelemahan kemudian dijumlahkan ($\sum$ NU).

Cara menentukan BF (Bobot Faktor) baik factor eksternal dan internal digunakan rumus sebagai berikut: $BF = \frac{NU}{\sum NU} \times 100\%$.

Cara menentukan ND (Nilai Dukungan)=menentukan NU (Nilai Urgensi), Sedangkan untuk mendapatkan nilai NBD (Nilai Bobot Dukungan) digunakan rumus: $NBD = ND \times BF$.

Cara menentukan NK (Nilai Ketertarikan) dipakai skala nilai 0-5 dimana jika tidak adaketerkaitan diberi nilai =0 (nol) dan untuk yang ada nilai keterkaitannya diberi nilai antara 1-5 sesuai dengan urgensi masing-masing faktor. (1) Nilai 1: Sangat tidak terkaitberbobot/sangat tidakmendukung. (2) Nilai 2: Tidak berbobot /Tidak mendukung/Cukup terkait. (3) Nilai 3: Cukup berbobot atau cukup mendukung atau cukup terkait. (4) Nilai 4: Berbobot atau mendukung atau terkait. (5) Nilai 5: Sangat berbobot atau sangat mendukung atau sangat tertarik.

Cara menentukan NRK (Nilai Rata-rata keterkaitan) setiap faktor menggunakan sebagai berikut: $NRK = \frac{TNK}{\sum N} - 1$

Ket: TNK = Total nilai keterkaitanfaktor

$\sum N$ = Jumlah faktor internal dan eksternal yang dinilai 1: Jumlah faktor yang tidak dapat dikaitkan dengan faktor yang sama.

Cara menentukan NBK (Nilai Bobot Keterkaitan) dihitung dengan rumus: $NBK = NRK \times BF$

Cara meentukan toal nilai bobot atau TNB yaitu: $TNB = NBD + NBK$

Cara menentukan faktor kunci keberhasilan (FKK) adalah sebagai berikut: (1) Dipilih TNB terbesar. (2) Kalau TNB sama besar maka dipilih BF terbesar. (3) Kalau BF sama besar maka di pilih NBD terbesar. (4) Kalau NBD sama maka di pilih NBK terbesar. (5) Kalau NBK sama maka di pilih berdasarkan pengalaman.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam melakukan pengolahan data peneliti menggunakan analisis SWOT yang terdiri dari dua faktor.Variablel penelitian disesuaikan dengan analisis SWOT yang terdiri dari faktor Internal (kekuatan & kelemahan) dan Faktor Eksternal (peluang & ancaman). Faktor internal diketahui bahwa kekuatan tertinggi berada pada indikator memiliki budaya organisasi yang kuat total frekuensi 4 (BF 7.55%), modal yang kuat frekuensi 4 (BF 7.55%), variasi produk total frekuensi 4 (BF 7.55%), indikator loyalitas pelanggan total frekuensi 4 (BF 7.55%) dan kerjasama pemasok dalam negeri total frekuensi 4 (BF 7.55%). Sedangkan kekuatan yang terendah dimiliki oleh indikator lokasi yang strategis total frekuensi 1 (BF 1.89%).

Dari tabel 3 stratifikasi faktor internal diketahui bahwa kelemahan tertinggi berada pada indikator gudang yang tidak memadai total frekuensi (BF 7.55%), arus kas

lambat total frekuensi (BF 7.55%). Sedangkan kelemahan yang terendah dimiliki oleh indikator segmen pasar terbatas total frekuensi 2 (BF 3.77%).

Dari tabel 3 dapat dilihat, stratifikasi faktor eksternal bahwa peluang tertinggi berada pada indikator permintaan pasar/potensi pasar total frekuensi 4 (BF 18,18%) dan daya atas konsumen total frekuensi 4 (BF 18,18%) sedangkan peluang yang terendah berada pada indikator pertumbuhan ekonomi Riau meningkat 2 (BF 9,09).

Dari tabel 3 dapat dilihat, stratifikasi faktor eksternal bahwa ancaman tertinggi dengan indikator bertambahnya pesaing (*competitor*) total frekuensi 4 (BF 18,18%), sedangkan ancaman terendah berada pada indikator *image* perusahaan kurang modern total frekuensi 1 (BF 4,54%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3. Stratifikasi Faktor Internal & Sertifikasi Faktor Eksternal

Faktor – faktor	Total Frekuensi	BF (%)	Kumulatif (%)
Kekuatan			
➤ Budaya organisasi	4	7.55	7.55
➤ Nama baik (<i>Good Will</i>)	3	5.66	13.21
➤ Kualitas produk	3	5.66	18.87
➤ Modal yang kuat	4	7.55	26.42
➤ Variasi Produk	4	7.55	33.97
➤ Lokasi yang strategis	1	1.89	35.86
➤ Loyalitas pelanggan	4	7.55	43.41
➤ Kerjasama dengan pemasok dalam negeri	4	7.55	50.96
➤ Kerjasama dengan pemasok luar negeri	4	7.55	58.51
➤ Kerjasama dengan pihak – pihak pendukung seperti: hotel, ekspedisi, bank, dll.	3	5.66	64.17
Kelemahan	3	5.66	69.83
➤ Kinerja SDM	3	5.66	75.49
➤ Penyediaan produk baru	4	7.55	83.04
➤ Gudang yang tidak memadai	3	5.66	88.7
➤ Teknologi yang kurang memadai	4	7.55	96.25
➤ Arus kas lambat	2	3.77	100
➤ Segmentasi pasar terbatas			
Total	53	100	

Faktor – faktor	Total Frekuensi	BF (%)	Kumulatif (%)
Peluang			
➤ Permintaan pasar/Potensi pasar	4	18,18	18,18
➤ Kebutuhan masyarakat yang tidak pernah puas	3	13,64	31,82
➤ Daya beli konsumen	4	18,18	50
➤ Pertumbuhan ekonomi Riau meningkat	2	9,09	59,09
Ancaman			
➤ Peningkatan harga yang tidak stabil			
➤ Bertambahnya pesaing (<i>Competitor</i>)	2	9,09	68,18
➤ <i>Image</i> perusahaan kurang modern	4	18,18	86,36
➤ Tingginya biaya tak terduga	1	4,54	90,9
	2	9,09	100
Total	22	100	

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari tabel 4 dapat dilihat nilai TNB kekuatan terbesar berada pada faktor kerjasama pemasok luar negeri (BF 0.59%) dan modal yang kuat (BF 0.54%). Sedangkan nilai TNB kelemahan terbesar berada pada faktor perputaran arus kas (tagihan piutang) lambat (BF 0.56%) dan gudang yang tidak memadai (BF 0.50%) TNB faktor lainnya adalah memiliki budaya organisasi yang kuat (BF 7.55%), memiliki nama baik (good will) (TNB 5.66), kualitas produk (TNB 5.66), modal yang kuat (TNB 7.55), variasi produk (TNB 7.55), lokasi yang strategis (TNB 1.89), loyalitas pelanggan (TNB 7.55).

Dari tabel 4 dapat dilihat nilai TNB peluang yang paling besar terletak pada faktor daya atas konsumen (TNB= 1,34%) dan faktor permintaan pasar/potensi pasar (TNB 1,07%). Sedangkan TNB untuk ancaman paling besar terletak pada faktor bertambahnya pesaing (*competitor*) (TNB= 1,31%) dan ketidakstabilan kondisi politik dan keamanan nasional. TNB faktor lainnya adalah kebutuhan masyarakat yang tidak pernah puas (TNB 0,85), pertumbuhan ekonomi Riau meningkat (TNB 0,44), peningkatan harga yang tidak stabil (TNB 0,44), Image perusahaan yang kurang modern (TNB 0,45).

Tabel 4. Nilai Variabel Internal & Nilai Variabel Eksternal

FAKTOR	BF (%)	NBD (%)	NRK (%)	NBK (%)	TNB (%)
Kekuatan					
1. Memiliki budaya organisasi yang kuat	7.55	0.30	2.74	0.21	0.51
2. Memiliki nama baik (<i>good will</i>)	5.66	0.17	2.91	0.16	0.33
3. Kualitas produk	5.66	0.17	2.61	0.15	0.32
4. Modal yang kuat	7.55	0.30	3.13	0.24	0.54
5. Variasi produk	7.55	0.30	2.52	0.19	0.49
6. Lokasi yang strategis	1.89	0.02	2.43	0.05	0.06
7. Loyalitas pelanggan	7.55	0.30	2.78	0.21	0.51
8. Kerjasama pemasok dalam negeri	7.55	0.30	3.09	0.23	0.53
9. Kerjasama pemasok luar negeri	7.55	0.30	3.78	0.29	0.59
10. Kerjasama pihak – pihak pendukung	5.66	0.17	2.83	0.16	0.33
Rata – rata	6.41	0.23	2.88	0.19	0.42
Kelemahan					
1. Kinerja SDM	5.66	0.17	2.91	0.16	0.33
2. Penyediaan produk baru	5.66	0.17	3,26	0.18	0.35
3. Gudang yang tidak memadai	7.55	0.30	2,65	0.20	0.50
4. Teknologi yang kurang memadai	5.66	0.17	3,09	0.17	0.34
5. Perputaran arus kas (tagihan piutang) lambat.	7.55	0.30	3,39	0.26	0.56
6. Segmen pasar terbatas.	3.77	0.08	3,52	0.13	0.21
Rata – rata	5.97	0.20	3.14	0.18	0.38
Jumlah rata – rata	10	0.43	6.02	0.37	0.8
FAKTOR	BF %	NBD %	NRK %	NBK %	TNB %
Peluang					
1. Permintaan pasar/potensi pasar	18,18	0.73	2.91	0.53	1.26
2. Kebutuhan masyarakat yang tidak pernah puas	13,64	0.41	3.26	0.44	0.85
3. Daya beli konsumen	18,18	0.73	3.39	0.62	1.34
4. Pertumbuhan ekonomi Riau Meningkat	9,09	0.18	2.83	0.26	0.44
Rata – rata	14.77	1.91	10.26	0.46	3.56
Ancaman					
1. Peningkatan harga yang tidak stabil.	9,09	0.18	2.87	0.26	0.44

2. Bertambahnya pesaing (<i>competitor</i>)					
3. Image perusahaan kurang modern.	18,18	0.73	3.22	0.58	1.31
4. Tingginya biaya tak terduga	4,54	0.05	2.91	0.13	0.18
	9,09	0.18	2.91	0.26	0.45
Rata – rata	10.22	0.28	2.97	0.30	2.04
Jumlah rata – rata	24.99	2.19	13.23	0.76	5.6

Sumber: Data primer diolah (2015)

Dengan demikian diketahui bahwa dari hasil penelitian yang merupakan faktor kunci keberhasilan perusahaan King toy's dapat dilihat pada tabel 5 faktor kunci keberhasilan sebagai berikut:

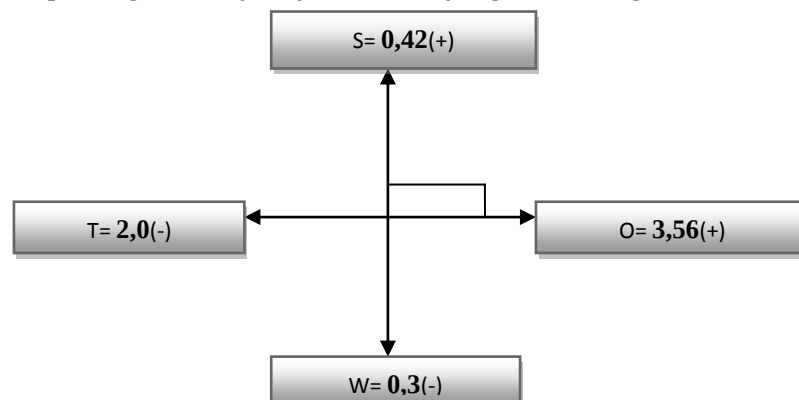
Tabel 5. Faktor Kunci Keberhasilan (FKK)

Faktor Internal			
No	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	No	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
1	Kerjasama pemasok luar negeri	1	Perputaran arus kas (tagihan piutang) lambat.
2	Modal yang kuat	2	Gudang yang tidak memadai.
Faktor Eksternal			
No	Peluang (<i>Opportunities</i>)	No	Ancaman (<i>Threats</i>)
1	Daya atas konsumen	1	Bertambahnya pesaing (<i>Competitor</i>).
2	Permintaan pasar/potensi pasar	2	Tingginya biaya tak terduga

Sumber: Data primer diolah (2015)

Dari tabel 5 diketahui bahwa yang merupakan faktor kunci keberhasilan dalam strategi perusahaan CV. King toy's yaitu kerjasama pemasok luar negeri dan modal yang kuat, dari variabel kelemahan yaitu perputaran arus kas (tagihan piutang) lambat dan, gudang yang tidak memadai dari variabel peluang yaitu daya atas konsumen dan permintaan pasar/potensi pasar, dari variabel ancaman yaitu bertambahnya pesaing (*competitor*), dan Tingginya biaya tak terduga.

Dari gambar 1 dapat dilihat Hasil perbandingan analisis internal yaitu kekuatan dan kelemahan dengan analisis eksternal yaitu peluang dan ancaman, berdasarkan data yang dimana hasil TNB S= 0,42 dan W= 0,38 menghasilkan garisordinat pada S(Kekuatan)= **0,04** dan hasil TNB O= 3,56 dan T= 2,04 menghasilkan garis ordinat pada O (Peluang)= **1,52**, sehingga pertemuan antar ordinat membentuk garis koordinat atau disebut kwadran yang membentukposisi organisasi, ini menunjukkan bahwa Cv. King toy's Pekanbaru memiliki bobot nilai yang baik dalam lingkungan eksternalnya yaitu berada pada posisi *opportunities*, sehingga dapat disimpulkan bahwa posisi perusahaan menurut diagram SWOT berada pada sel satu yaitu SO, yang menunjukkan perusahaan ini memiliki peluang dan banyaknya kekuatan yang mendorong.



Gambar 1. Diagram SWOT Cv. King toy's Pekanbaru

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Matrik SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi pemasaran. Matrik ini dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini juga dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yang dapat diambil oleh pimpinan dalam menentukan strategi-strategi yang dipakai untuk saat ini dan untuk jangka panjang. Matrik SWOT dari Cv. King toy's dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 6. Matrik SWOT King Toy's Pekanbaru

IFAS	Kekuatan (Strengths-S)	Kelemahan (Weaknesses-W)
	1. Budaya organisasi 2. Nama baik (<i>Good will</i>) 3. Kualitas produk 4. Modal kuat 5. Variasi produk 6. Lokasi yang strategis 7. Loyalitas pelanggan 8. Kerjasama dengan pemasok dalam negeri 9. Kerjasama dengan pemasok luar negeri 10. Kerjasama dengan pihak pendukung	1. Kinerja SDM 2. Penyediaan produk baru 3. Gudang tidak memadai 4. Teknologi kurang memadai 5. Perputaran arus kas (Tagihan Piutang) lambat 6. Segmen pasar terbatas
EFAS	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Peluang (Opportunities-O) 1. Permintaan pasar/Potensi pasar 2. Kebutuhan masyarakat yang tidak pernah puas 3. Daya atas konsumen 4. Pertumbuhan ekonomi Riau meningkat	1. Meningkatkan kualitas hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok dan, perusahaan dengan pelanggan 2. Mengutamakan keinginan dan kemudahan bagi pelanggan untuk menarik simpati dan loyalitas mereka. 3. Mengelola modal dengan benar untuk mendapatkan potongan harga dengan lebih murah agar dapat melakukan penetrasi pasar dengan baik.	1. Renovasi atau membangun gudang yang lebih luas. 2. Memperjelas segmen pasar. 3. Memperluas pangsa pasar pada daerah – daerah yang belum dikunjungi. 4. <i>Up to date</i> dan peka terhadap permintaan barang terbaru dipasaran 5. Mengadakan <i>recruit</i> karyawan dibagian kolektor. 6. Mengontrol dan memperketat sistem penagihan piutang terhadap pelanggan.
Ancaman (Threats-T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. Peningkatan harga yang tidak stabil 2. Bertambahnya pesaing 3. Image perusahaan kurang modern 4. Tingginya biaya tak terduga	1. Meningkatkan citra perusahaan dengan produk-produk berkualitas dan pemeliharaan sumber daya. 2. Memperbanyak variasi produk dari dalam maupun luar negeri yang tidak dimiliki oleh pesaing.	1. Melakukan <i>survey</i> yang benar kepada toko – toko, toserba – toserba, yang akan melakukan pembayaran secara kredit. 2. Meningkatkan pengawasan mutu, kualitas dan persediaan barang. 3. Mempermudah sistem pembayaran piutang langganan misalnya: menambah masa tenggang, dan discount pembayaran piutang tepat waktu pembayaran.

Sumber: Data primer diolah (2015)

PENUTUP

Berdasarkan analisa data yang dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Berdasarkan Stratifikasi Faktor Internal diketahui bahwa kekuatan tertinggi berada pada indikator memiliki budaya organisasi yang kuat, modal yang kuat, variasi produk, loyalitas pelanggan dan kerjasama pemasok dalam negeri dan kekuatan yang terendah dimiliki oleh lokasi yang strategis. Kelemahan tertinggi berada pada indikator gudang yang tidak memadai, arus kas lambat dan kelemahan yang terendah dimiliki oleh segmen pasar terbatas.

Berdasarkan Stratifikasi Faktor Eksternal diketahui bahwa, peluang tertinggi berada pada indikator permintaan pasar/potensi pasar dan daya atas konsumen dan peluang yang terendah berada pada pertumbuhan ekonomi Riau meningkat. Ancaman tertinggi yaitu bertambahnya pesaing dan ancaman terendah berada pada ancaman perusahaan kurang modern.

Melalui hasil dari Stratifikasi Faktor Internal dan Eksternal maka dapat diketahui Nilai variabel-variabel yaitu, TNB Variabel Internal kekuatan terbesar berada pada kerjasama pemasok luar negeri dan modal yang kuat. Sedangkan TNB kelemahan terbesar berada pada perputaran arus kas dan gudang yang tidak memadai. TNB peluang yang paling besar terletak pada faktor daya atas konsumen dan faktor permintaan pasar dan TNB untuk ancaman paling besar terletak pada faktor bertambahnya persaingan tingginya biaya tak terduga.

Melalui Total Nilai Bobot (TNB) Nilai Variabel Internal dan Eksternal dapat diketahui Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) yaitu, kekuatan adalah modal yang kuat dan kerjasama pemasok luar negeri dan kelemahan yaitu gudang yang tidak memadai dan perputaran arus kas lambat. Sedangkan Faktor Eksternal peluang yaitu daya atas konsumen dan permintaan pasar, dan ancaman yaitu bertambahnya persaingan tingginya biaya tak terduga.

Dari analisis Matrik SWOT dapat menghasilkan 4 alternatif strategi yaitu: (1) Strategi SO yaitu: Meningkatkan kualitas hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok dan, perusahaan dengan pelanggan, Mengutamakan keinginan dan kemudahan bagi pelanggan untuk menarik loyalitas pelanggan, Mengelola modal dengan benar untuk pemesanan barang dalam jumlah besar melihat daya dan permintaan pasar yang meningkat. (2) Strategi WO yaitu: Membangun gudang yang lebih luas, Mengadakan *recruitment* karyawan baru untuk mengisi tugas dibagian kolektor. (3) Strategi ST yaitu: Meningkatkan citra perusahaan dengan produk berkualitas dan pemeliharaan sumber daya, Mempermudah sistem pembayaran. (4) Strategi WT yaitu: Melakukan survey yang benar kepada toko-toko, toserba, yang akan melakukan kredit, Meningkatkan pengawasan persediaan barang, memperbanyak variasi produk yang tidak dimiliki oleh pesaing, Memperjelas segmen pasar, Memperluas pangsa pasar, *Up to date* terhadap barang terbaru dipasaran.

Berdasarkan diagram SWOT perusahaan berada pada posisi pertumbuhan (*growth*). Maka disarankan menggunakan strategi SO yaitu: (1) Perusahaan harus meningkatkan kualitas kerjasama antara perusahaan dengan pemasok dengan pelanggan. (2) Mengutamakan keinginan dan kemudahan bagi pelanggan untuk menarik loyalitas pelanggan. perusahaan dapat melakukan beberapa alternatif diantaranya, memilih ekspedisi yang dapat dipercaya mengantar barang sampai tepat pada waktunya. Memberikan jasa servis barang rusak saat penagihan piutang oleh sales. Alternatif ini dapat menguntungkan pihak perusahaan (menghemat ruang & memperkecil kerugian barang rusak). (3) Mengelola modal dengan benar untuk mendapatkan potongan harga dengan lebih murah agar dapat melakukan penetrasi pasar dengan baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Anoraga, Panji. 2004. *Manajemen Bisnis*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Cravens, W, David. 1996. *Pemasaran Strategis*. PT. GELORA AKSARA PRATAMA. Jakarta.
- Daryanto, Sigit. 1998. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Apollo Surabaya. Surabaya.
- David, R, Freed. 2004. *Manajemen Strategis Konsep*. PT. Indeks. Jakarta.
- Kotler, Philip. 2002, *Manajemen Pemasaran*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Lia, Suryana. 2013. *Analisi SWOT sebagai dasar Penetapan Strategi Pemasaran pada Perusahaan Jamu Cuk Sirih dibanjar Masin*. eJournal Volume 14 : No. 1 April 2013. Banjarmasin.
- Noor, Syamsudin. 2014. *Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang*. Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No. 2 :102 – 209. Malang
- Nur, T. Afrillita. 2013. *Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Pada Pt. Samakarindo Indah Di Samarinda*. Jurnal Adbisnis. Fisip – Unmul. Org, ISSN 0000 – 0000, ejournal. Samarinda.
- Rangkuti, Freedy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Suyanto. 2007. *Strategic Management*. CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Suhartini. 2012. *Analisa SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan*. Jurnal Matrik Teknik Industri Universitas Muhammdiyah Gresik, Volume : Xll, No. 2, ISSN : 1693 – 5128. Surabaya.
- Tjiptono, Fandy, et al. 2008. *Pemasaran Strategik*. CV. ANDI OFFSET. Yogyakarta