

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Toko Bangunan On Yan

Toko Bangunan On Yan merupakan bisnis keluarga yang sudah turun temurun yang menjual berbagai merek keramik & granit, dan sekarang dikelola oleh generasi ke-3 yang berada di Jl Pekojan No 51. Jumlah karyawan yang ada Toko Bangunan On Yan saat ini adalah 6 orang karyawan yaitu 2 karyawan penjualan, 2 supir, dan 2 karyawan Gudang. Sedangkan jumlah konsumennya adalah sebanyak 72 konsumen yang memiliki badan hukum. Untuk konsumen yang sifatnya perorangan jumlahnya saat ini tidak dikethau sebab setiap hari selalu ada konsumen perorangan. Produk yang dijual meliputi keramik untuk lantai, dinding kamar mandi, granitile, hiasan ornamen untuk model dinding.



Gambar. 4. 1 Toko Bangunan On Yan



Gambar. 4. 2 Produk Toko Bangunan On Yan



Gambar. 4. 3 Wawancara Dengan Pemilik Dan Karyawan Toko Bangunan On Yan

4.2 Identitas Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik, tiga orang karyawan bagian penjualan dan lima orang konsumen yang telah melakukan pembelian di Toko

Bangunan On Yan lebih dari 2 kali dan dalam 1 bulan pasti melakukan pembelian minimal 1 kali.

Tabel. 4. 1 Respon Responden Penelitian dari Pemilik dan Karyawan Toko Bangunan On Yan

No	Responden	Keterangan	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Lama Kerja	Pendidikan Terakhir
1	Pemilik	Pemilik	Eko	Pria	57 tahun	33 tahun	S1
2	Karyawan	Penjualan	Agus	Pria	42 tahun	11 tahun	SMA
		Penjualan	Titik	Wanita	45 tahun	24 tahun	SMA

Sumber : Data sekunder, 2020

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa semua responden adalah laki-laki. Responden terdiri dari 1 orang pemilik, dan 2 orang karyawan bagian penjualan Toko Bangunan On Yan di Semarang. Sedangkan untuk konsumen dari Toko Bangunan On Yan di Semarang, profilnya adalah sebagai berikut:

Tabel. 4. 2 Responden Penelitian dari Konsumen Toko Bangunan On Yan

No	Nama	Usia	Frekuensi Pembelian pada 1 bulan terakhir
1	Akok	47 tahun	5 kali
2	Untung	51 tahun	3 kali
3	Johnson	32 tahun	4 kali
4	Uun	39 tahun	6 kali
5	Moses	38 tahun	4 kali

Sumber : Data sekunder, 2020

Pekerjaan dari para responden yaitu konsumen adalah sebagai kontrakstor, telah melakukan pembelian lebih dari dua kali dan terbanyak adalah 6 kali, dalam sebulan terakhir, paling sedikit adalah 3 kali dalam sebulan terakhir.

4.3 Identifikasi Variabel SWOT

Untuk mengidentifikasi variabel dan indikator SWOT Toko Bangunan On Yan, dilakukan wawancara kepada pemilik, dan karyawan Toko Bangunan On Yan Semarang dengan hasil sebagai berikut:

Tabel. 4. 3 Identifikasi Variabel SWOT Toko Bangunan On Yan

No	Variabel SWOT	Indikator
1	Kekuatan	Masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan dengan rata-rata 19 tahun membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian
		Kemampuan manajemen Toko Bangunan On Yan mengorganisir karyawannya baik
		Daerah pemasaran dan distribusi luas, meliputi provinsi Jawa Tengah dan DIY
		Memiliki pemasok yang memiliki kemampuan memasok dengan konsisten
		Pengiriman barang ke konsumen tepat waktu dengan maksimal waktu 2 hari
		Sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal dari dana sendiri dan cashflow lancar
		Memiliki pelanggan loyal yang melakukan pembelian kembali
		Memiliki hubungan yang baik dengan toko bangunan lain
		Kelemahan
	Sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko	
2	Peluang	Lokasi strategis di sentra bisnis di jalan pekojan
		Kemampuan dari Toko Bangunan On Yan untuk mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik
		Menjadi distributor produk substitusi keramik dan granit di Indonesia berupa vinyl
		Ancaman
	Kecukupan tempat parkir yang semakin sempit terutama dari jam 9 pagi hingga 4 sore	
	Produsen produk substitusi keramik dan granit yang masuk secara retail ke pasar Indonesia	

Sumber : Data primer, 2020

4.4 Tanggapan Konsumen Toko Bangunan On Yan terhadap Kekuatan dan Kelemahan Toko Bangunan On Yan

4.4.1 Tanggapan Konsumen terhadap Kekuatan Toko Bangunan On Yan

Tanggapan konsumen didasarkan pada hasil kuesioner yang diberikan kepada 5 orang konsumen dengan hasil sebagai berikut:

Tabel. 4. 4 Tanggapan Pelanggan terhadap Kekuatan Toko Bangunan On Yan

No	Keterangan	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)		Total Skor	Rata-rata	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan dengan rata-rata 19 tahun membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian	0	0	1	2	0	0	4	16	18	3,60	Tinggi
2	Kemampuan manajemen Toko Bangunan On Yan mengorganisir karyawannya baik	0	0	0	0	3	9	2	8	17	3,40	Tinggi
3	Daerah pemasaran dan distribusi luas, meliputi provinsi Jawa Tengah dan DIY	0	0	0	0	2	6	3	12	18	3,60	Tinggi
4	Memiliki pemasok yang memiliki kemampuan memasok dengan konsisten	0	0	1	2	4	12	0	0	14	2,80	Tinggi
5	Pengiriman barang ke konsumen tepat waktu dengan maksimal waktu 2 hari	0	0	0	0	3	9	2	8	17	3,40	Tinggi
6	Sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal	0	0	0	0	5	15	0	0	15	3,00	Tinggi

No	Keterangan	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)		Total Skor	Rata-rata	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S			
	dari dana sendiri dan cashflow lancar											
7	Memiliki pelanggan loyal yang melakukan pembelian kembali	0	0	0	0	1	3	4	16	19	3,80	Tinggi
8	Memiliki hubungan yang baik dengan toko bangunan lain	0	0	0	0	2	6	3	12	18	3,60	Tinggi

Sumber : Data primer, 2020

Pelanggan merasa bahwa masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian, hal ini dapat terjadi karena pelanggan merasa puas dengan pemilihan keramik yang diarahkan oleh karyawan. Selain itu karyawan juga mau untuk melakukan pengukuran dan pemasangan di tempat pelanggan. Kemampuan manajemen Toko Bangunan On Yan mengorganisir karyawannya dianggap oleh pelanggan sangat baik karena dapat mengatur karyawannya untuk melayani pelanggan terutama mengambil barang dari gudang. Untuk daerah pemasaran sendiri pelanggan mengakui bahwa Toko On Yan dapat melakukan pengiriman di Jawa Tengah.

Pelanggan merasa bahwa stok barang dari Toko On Yan tidak pernah kosong sehingga membuktikan Toko On Yan memiliki kemampuan memasok dengan konsisten. Toko On Yan mampu melakukan pengiriman barang dengan tepat waktu yang membuat pelanggan merasa senang sebab proyek yang akan dijalankan oleh pelanggan dapat berjalan dengan baik. Sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal dari dana sendiri dan cashflow lancar menurut pelanggan sebab pelanggan selalu mendapatkan stock dan diperbolehkan untuk pelanggan

kontraktor untuk membayar dalam tempo tertentu. Pelanggan telah sangat sering melakukan pembelian di toko bangunan On Yan sehingga merasa bahwa dirinya sendiri adalah pelanggan yang loyal. Toko On Yan juga dirasakan memiliki hubungan yang baik dengan toko lain karena jika toko bangunan lain kehabisan produk, mereka sering melakukan pembelian di Toko Bangunan On Yan.

4.4.2 Tanggapan Konsumen terhadap Kelemahan Toko Bangunan On Yan

Tanggapan konsumen didasarkan pada hasil kuesioner yang diberikan kepada 5 orang konsumen dengan hasil sebagai berikut:

Tabel. 4. 5 Tanggapan Pelanggan terhadap Kelemahan Toko Bangunan On Yan

No	Keterangan	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)		Total Skor	Rata-Rata	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Jumlah karyawan 6 orang di Toko Bangunan On Yan tidak mencukupi	0	0	2	4	2	6	1	4	14	2,80	Tinggi
2	Sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko	0	0	2	4	1	3	2	8	15	3,00	Tinggi

Sumber : Data primer, 2020

Tanggapan pelanggan atas kelemahan Toko Bangunan On Yan yaitu jumlah karyawan di Toko Bangunan On Yan dirasakan tidak mencukupi adalah karena Toko Bangunan On Yan selalu ramai oleh konsumen sehingga membuat ada pelanggan yang ketika datang tidak langsung dapat dilayani dan harus menunggu terlebih dahulu. Sedangkan sistem pemasarannya masih konvensional yaitu

menunggu orang datang ke toko dan juga melakukan kanvas ke toko bangunan kecil atau kontraktor di daerah-daerah di provinsi Jawa Tengah.

4.5 Matriks *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Matriks IFAS dimulai dengan pengisian bobot dan rating oleh responden penelitian. Bobot dari jawaban responden dijumlahkan dan kemudian nilainya dibagi berdasarkan proporsi keseluruhannya dan dikonversi serta dirata-rata seperti pada tabel berikut:

Tabel. 4. 6 Rekapitulasi Pengisian Bobot Kekuatan Kelemahan

No	Faktor Internal	Bobot Pemilik	Bobot Karyawan 1	Bobot Karyawan 2	Rata-Rata
Kekuatan					
1	Masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan dengan rata-rata 19 tahun membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian	0,13	0,15	0,15	0,14
2	Kemampuan manajemen Toko Bangunan On Yan mengorganisir karyawannya baik	0,13	0,09	0,15	0,12
3	Daerah pemasaran dan distribusi luas, meliputi provinsi Jawa Tengah dan DIY	0,08	0,10	0,09	0,09
4	Memiliki pemasok yang memiliki kemampuan memasok dengan konsisten	0,14	0,15	0,06	0,12
5	Pengiriman barang ke konsumen tepat waktu dengan maksimal waktu 2 hari	0,14	0,10	0,09	0,11
6	Sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal dari dana sendiri dan cashflow lancar	0,11	0,09	0,09	0,10
7	Memiliki pelanggan loyal yang melakukan pembelian kembali	0,07	0,07	0,10	0,08

No	Faktor Internal	Bobot Pemilik	Bobot Karyawan 1	Bobot Karyawan 2	Rata-Rata
8	Memiliki hubungan yang baik dengan toko bangunan lain	0,06	0,04	0,06	0,05
Kelemahan					
1	Jumlah karyawan 6 orang di Toko Bangunan On Yan tidak mencukupi	0,07	0,07	0,09	0,08
2	Sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko	0,08	0,12	0,13	0,11
Total		1,00	1,00	1,00	1,00

Sumber : Data primer, 2020

Dari tabel bobot, diketahui faktor internal yang dianggap terpenting bagi responden adalah pengalaman Toko Bangunan On Yan yang telah memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun di usaha perbengkelan merupakan faktor yang penting dalam memenangkan persaingan dengan bobot 0,14. Namun demikian faktor penting kedua yang dianggap penting adalah masalah harga tarif layanan yang masih lebih mahal dari pesaing yang dapat membuat pelanggan beralih ke pesaing.

Jawaban dari rating untuk kekuatan dan kelemahan menunjukkan kemampuan Toko Bangunan On Yan. Rating yang diberikan oleh responden tersebut kemudian akan dibuat dalam bentuk modus. Rating untuk kelemahan akan dikonversi yaitu nilai 1 akan dikonversi menjadi 4, 2 menjadi 3, 3 menjadi 2 dan 4 menjadi 1 sehingga didapatkan hasil rating seperti pada tabel berikut:

Tabel. 4. 7 Rating Matriks Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

No	Faktor Internal	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus
Kekuatan					
1	Masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan dengan rata-rata 19 tahun membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian	4	4	3	4,00
2	Kemampuan manajemen Toko Bangunan On Yan mengorganisir karyawannya baik	3	4	3	3,00
3	Daerah pemasaran dan distribusi luas, meliputi provinsi Jawa Tengah dan DIY	4	3	3	3,00
4	Memiliki pemasok yang memiliki kemampuan memasok dengan konsisten	4	3	3	3,00
5	Pengiriman barang ke konsumen tepat waktu dengan maksimal waktu 2 hari	4	4	3	4,00
6	Sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal dari dana sendiri dan cashflow lancar	3	4	4	4,00
7	Memiliki pelanggan loyal yang melakukan pembelian kembali	3	3	4	3,00
8	Memiliki hubungan yang baik dengan toko bangunan lain	3	3	4	3,00
Kelemahan					
1	Jumlah karyawan 6 orang di Toko Bangunan On Yan tidak mencukupi	4	4	4	4,00
2	Sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko	4	4	4	4,00

Sumber : Data primer, 2020

Modus rating pada kategori 3 dan 4 menunjukkan adanya kesetujuan dari pemilik dan karyawan akan kemampuan perusahaan. Dari perbandingan rating faktor internal, didapatkan hasil pada kekuatan yang terkuat adalah pada masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian, pengiriman barang secara tepat waktu, dan

sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal dari dana sendiri dan cashflow lancar. Sedangkan dari kelemahan, jumlah karyawan di Toko Bangunan On Yan tidak mencukupi mengakibatkan pelanggan tidak tertangani dengan baik dan sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko.

Setelah diketahui rata-rata bobot serta modus dari rating, maka dapatlah dibentuk matriks IFAS dengan mengalikan keduanya dalam perhitungan tabel berikut :

Tabel. 4. 8 Matriks IFAS

No	Faktor Internal	Rata-Rata Bobot	Modus Rating	Bobot x Rating
Kekuatan				
1	Masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan dengan rata-rata 19 tahun membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian	0,14	4,00	0,56
2	Kemampuan manajemen Toko Bangunan On Yan mengorganisir karyawannya baik	0,12	3,00	0,36
3	Daerah pemasaran dan distribusi luas, meliputi provinsi Jawa Tengah dan DIY	0,09	3,00	0,28
4	Memiliki pemasok yang memiliki kemampuan memasok dengan konsisten	0,12	3,00	0,35
5	Pengiriman barang ke konsumen tepat waktu dengan maksimal waktu 2 hari	0,11	4,00	0,44
6	Sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal dari dana sendiri dan cashflow lancar	0,10	4,00	0,39

No	Faktor Internal	Rata-Rata Bobot	Modus Rating	Bobot x Rating
7	Memiliki pelanggan loyal yang melakukan pembelian kembali	0,08	3,00	0,25
8	Memiliki hubungan yang baik dengan toko bangunan lain	0,05	3,00	0,16
Kelemahan				
1	Jumlah karyawan 6 orang di Toko Bangunan On Yan tidak mencukupi	0,08	4,00	0,31
2	Sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko	0,11	4,00	0,45
Total IFAS				3,54

Sumber : Data primer, 2020

Dari nilai total IFAS dapat diketahui bahwa nilai 3,54 yang lebih besar dari 2,5 menunjukkan bahwa kekuatan dari Toko Bangunan On Yan lebih besar dibandingkan dari kelemahannya. Kekuatan terbesar dari Toko Bangunan On Yan adalah masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian. Sedangkan kelemahan terbesar dari Toko Bangunan On Yan adalah sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko yang dianggap kurang efektif. Kekuatan Toko Bangunan On Yan masih dikatakan lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya karena adanya kemampuan dari karyawan Toko Bangunan On Yan yang mampu mengarahkan yang terbaik bagi pelanggan membuat pelanggan merasa menunggu sebentar bukanlah suatu masalah.

4.6 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

Matriks EFAS dimulai dengan pengisian bobot dan rating oleh responden penelitian terhadap komponen peluang dan ancaman. Bobot dari jawaban responden dijumlahkan dan kemudian nilainya dibagi berdasarkan proporsi keseluruhannya dan dikonversi serta dirata-rata seperti pada tabel berikut:

Tabel. 4. 9 Rekap Pengisian Bobot Peluang dan Ancaman

No	Faktor Eksternal	Bobot Pemilik	Bobot Karyawan 1	Bobot Karyawan 2	Rata-Rata
Peluang					
1	Lokasi strategis di sentra bisnis di jalan pekojan	0,24	0,23	0,19	0,22
2	Kemampuan dari Toko Bangunan On Yan untuk mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik	0,15	0,20	0,25	0,20
3	Menjadi distributor produk substitusi keramik dan granit di Indonesia berupa vinyl	0,12	0,09	0,11	0,10
Ancaman					
1	Pesaing yang menjual produk sejenis semakin banyak	0,24	0,26	0,22	0,24
2	Kecukupan tempat parkir yang semakin sempit terutama dari jam 9 pagi hingga 4 sore	0,26	0,23	0,22	0,24
3	Produsen produk substitusi keramik dan granit yang masuk secara retail ke pasar Indonesia	0,15	0,20	0,19	0,18
Total		1,00	1,00	1,00	

Sumber : Data primer, 2020

Faktor eksternal yang dianggap paling penting oleh responden Toko Bangunan On Yan adalah adanya ancaman pesaing yang menjual produk sejenis semakin banyak dan kecukupan tempat parkir yang semakin sempit dengan bobot

rata-rata 0,24. Sedangkan dari tingkat kepentingan peluang terbesar adalah lokasi strategis di sentra bisnis.

Jawaban dari rating untuk peluang dan ancaman menunjukkan kemampuan Toko Bangunan On Yan. Rating yang diberikan oleh responden tersebut kemudian akan dibuat dalam bentuk modus. Rating untuk ancaman akan dikonversi yaitu nilai 1 akan dikonversi menjadi 4, 2 menjadi 3, 3 menjadi 2 dan 4 menjadi 1 sehingga didapatkan hasil rating seperti pada tabel berikut:

Tabel. 4. 10 Rating Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

No	Faktor Eksternal	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus
Peluang					
1	Lokasi strategis di sentra bisnis di jalan pekojan	4	4	3	4,00
2	Kemampuan dari Toko Bangunan On Yan untuk mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik	3	4	4	4,00
3	Menjadi distributor produk substitusi keramik dan granit di Indonesia berupa vinyl	2	3	3	3,00
Ancaman					
1	Pesaing yang menjual produk sejenis semakin banyak	3	3	4	3,00
2	Kecukupan tempat parkir yang semakin sempit terutama dari jam 9 pagi hingga 4 sore	3	3	2	3,00
3	Produsen produk substitusi keramik dan granit yang masuk secara retail ke pasar Indonesia	2	1	1	1,00

Sumber : Data primer, 2020

Dari hasil rating, diketahui bahwa faktor eksternal yang dapat berperan dalam kinerja bisnis dari Toko Bangunan On Yan adalah berasal dari peluang yaitu lokasi toko yang strategis sehingga mudah dijangkau dan kemampuan dari Toko Bangunan On Yan untuk mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik. Setelah diketahui rata-rata bobot serta modus dari rating, maka dapatlah dibentuk matriks EFAS dengan mengalikan keduanya dalam perhitungan tabel berikut :

Tabel. 4. 11 Matriks EFAS

No	Faktor Eksternal	Rata-Rata Bobot	Modus Rating	Bobot x Rating
Peluang				
1	Lokasi strategis di sentra bisnis di jalan pekojan	0,22	4,00	0,88
2	Kemampuan dari Toko Bangunan On Yan untuk mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik	0,20	4,00	0,80
3	Menjadi distributor produk substitusi keramik dan granit di Indonesia berupa vinyl	0,10	3,00	0,31
Ancaman				
1	Pesaing yang menjual produk sejenis semakin banyak	0,24	3,00	0,71
2	Kecukupan tempat parkir yang semakin sempit terutama dari jam 9 pagi hingga 4 sore	0,24	3,00	0,72
3	Produsen produk substitusi keramik dan granit yang masuk secara retail ke pasar Indonesia	0,18	1,00	0,18
Total EFAS				3,60

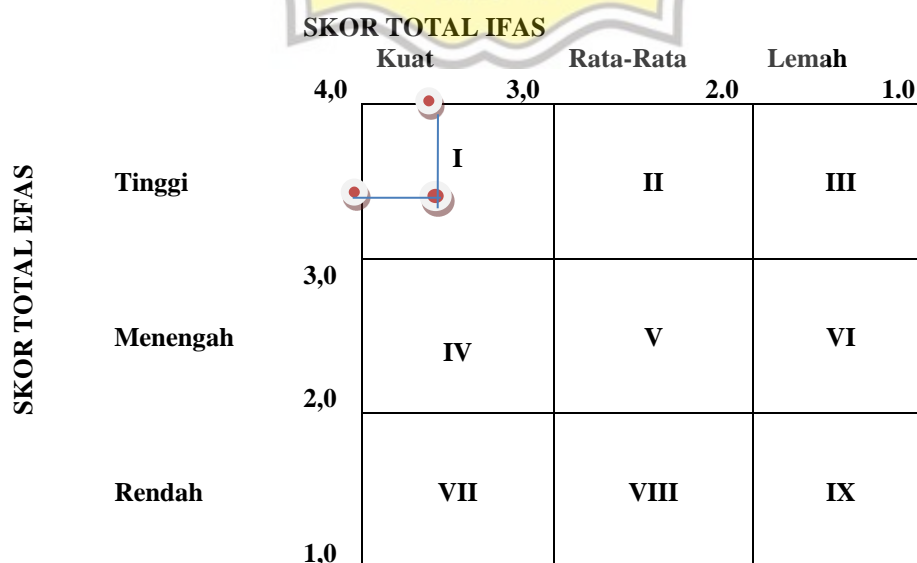
Sumber : Data primer, 2020

Hasil total matriks EFAS menunjukkan nilai 3,60 yang lebih besar dari 2,5 yang berarti saat ini peluang bagi Toko Bangunan On Yan untuk berkembang masih lebih besar dari ancamannya. Peluang terbesar dari Toko Bangunan On Yan adalah lokasi strategis di sentra bisnis sehingga mudah dijangkau oleh pelanggannya dan juga kemampuan dari Toko Bangunan On Yan untuk mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik. Toko Bangunan On Yan memiliki ancaman yaitu kecukupan tempat parkir yang semakin sempit dan pesaing yang menjual produk sejenis semakin banyak.

4.7 Matriks Internal – Eksternal (I-E)

Matriks Internal – Eksternal (I-E) dibentuk dengan mendasarkan dari perpotongan antara total matriks IFAS 3,54 pada garis horisontal dengan total matriks EFAS 3,60 pada garis vertikal untuk mengetahui jenis strategi yang tepat untuk perusahaan. Hasil Matriks Internal – Eksternal (I-E) adalah berikut ini:

Gambar. 4. 4 Matriks IE



Hasil Matriks Internal – Eksternal (I-E) menunjukkan bahwa perpotongan total matriks IFAS dan matriks EFAS ada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa jenis strategi yang tepat bagi Toko Bangunan On Yan adalah strategi *growth and build*. Strategi *growth and build* yang dirasakan tepat untuk Toko Bangunan On Yan adalah strategi intensif yang lebih intensif, sebab strategi integrasi membutuhkan waktu dan biaya yang lebih besar sehingga dirasakan tidak mungkin dapat dilakukan. Strategi intensif ini membuat Toko Bangunan On Yan akan dapat bersaing head to head dengan pesaingnya dan juga mendapatkan peluang dari ceruk pasar yang dapat digali untuk dapat memenangkan persaingan.

4.8 Matriks SWOT

Analisis matriks SWOT dibentuk dengan diskusi dengan pemilik mengenai strategi yang dapat dibuat berdasarkan jenis strategi yang telah ditentukan pada matriks IE dan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk membentuk melaksanakan alternatif tersebut.

Tabel. 4. 12 Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">ANALISIS SWOT</p>	<p style="text-align: center;"><u>Kekuatan (S)</u></p> <p>S1: Masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan dengan rata-rata 19 tahun membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian S2: Kemampuan manajemen Toko Bangunan On Yan mengorganisir karyawannya baik S3: Daerah pemasaran dan distribusi luas, meliputi provinsi Jawa Tengah dan DIY S4: Memiliki pemasok yang memiliki kemampuan memasok dengan konsisten S5: Pengiriman barang secara tepat waktu dengan maksimal waktu 2 hari S6: Sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal dari dana sendiri dan cashflow lancar S7: Memiliki pelanggan loyal yang melakukan pembelian kembali S8: Memiliki hubungan yang baik dengan toko bangunan lain</p>	<p style="text-align: center;"><u>Kelemahan (W)</u></p> <p>W1: Jumlah karyawan 6 orang di Toko Bangunan On Yan tidak mencukupi W2: Sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko</p>
<p style="text-align: center;"><u>Peluang (O)</u></p> <p>O1: Lokasi strategis di sentra bisnis di jalan pekojan O2: Kemampuan dari Toko Bangunan On Yan untuk mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik O3: Menjadi distributor produk substitusi keramik dan granit di Indonesia berupa vinyl</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strategi S-O</u></p> <p>Strategi : Membuka area pemasaran dan distribusi baru di Jawa Timur (S3, S5, S6, O2)</p> <p>Strategi : Menjadi distributor tunggal substitusi keramik di Jawa Tengah (S3, S4, S7, O3)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strategi W-O</u></p> <p>Strategi : Dropshipper grosir (W1, O2, O3)</p>
<p style="text-align: center;"><u>Ancaman (T)</u></p> <p>T1: Pesaing yang menjual produk sejenis semakin banyak T2: Kecukupan tempat parkir yang semakin sempit terutama dari jam 9 pagi hingga 4 sore T3: Produsen produk substitusi keramik dan granit yang masuk secara retail ke pasar Indonesia</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strategi S-T</u></p> <p>Strategi : Membuat divisi subkontraktor (S1, S2, S6, T1, T2)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strategi W-T</u></p> <p>Strategi : Pemasaran menggunakan digital marketing (W1, W2, T2)</p>

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan analisis melalui matriks SWOT pada tabel 4.14 dihasilkan 5 alternatif strategi untuk Toko Bangunan On Yan sebagai berikut.

4.8.1 Analisis Strategi S-O

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Alternatif strategi yaitu membuka area pemasaran dan distribusi baru di Jawa Timur dan menjadi distributor tunggal substitusi keramik di Jawa Tengah.

Toko Bangunan On Yan saat ini baru melayani area pemasaran dan distribusi di provinsi Jawa Tengah saja. Toko Bangunan On Yan sebenarnya memiliki kemampuan untuk melayani konsumen dari area lain seperti Jawa Barat dan Jawa Timur karena memiliki armada truk sendiri sehingga pengiriman dapat tepat waktu. Selain itu Toko Bangunan On Yan memiliki sumber modal yang berasal dari dana sendiri dan cashflow yang lancar sehingga mampu mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik. Area pemasaran Jawa Timur dipilih sebab saat ini ada permintaan yang cukup besar untuk bahan bangunan terutama di area Jember dan Banyuwangi yang sedang berkembang, selain itu pabrik supplier bahan bangunan dengan bahan baku yang baik berada pada area Bojonegoro yang lebih dekat dengan Jawa Timur sehingga Toko Bangunan On Yan dapat memanfaatkannya untuk melayani area Jawa Timur yang juga lebih dekat dengan sumber produk.

Alternatif strategi berikutnya adalah menjadi distributor tunggal substitusi keramik di Jawa Tengah. Saat ini ada peluang dari salah satu perusahaan baru pada bidang bahan bangunan yaitu produk substitusi keramik dan granit di Indonesia yang

telah berhubungan dengan Toko Bangunan On Yan dengan menawarkan untuk memegang pasar Indonesia, namun dengan melihat keterbatasan dimana Toko Bangunan On Yan lebih menguasai pasar Jawa Tengah dan telah memiliki pelanggan loyalnya selama bertahun-tahun maka Toko Bangunan On Yan perlu untuk membuat strategi dengan menjadi distributor produk substitusi keramik di provinsi Jawa Tengah dulu, apalagi dengan dukungan dari perusahaan yang mampu mensupply produk tersebut dengan konsisten maka peluang untuk menjadi distributor tunggal merupakan prospek bisnis yang baik.

4.8.2 Analisis Strategi W-O

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Alternatif strategi W-O adalah dropshipper grosir. Menjadi dropshipper untuk grosir merupakan strategi alternatif yang dapat digunakan oleh Toko Bangunan On Yan sebab Toko Bangunan On Yan dapat menghemat biaya untuk transportasi dan biaya penyimpanan serta mengurangi risiko kerusakan dan retur yang dapat dialami Toko Bangunan On Yan. Sistem dropshipper ini adalah dari pabrik mengirimkan langsung produk pesanan konsumen dalam jumlah besar langsung ke konsumen akhir dengan menggunakan surat jalan Toko Bangunan On Yan tanpa produk tersebut distock terlebih dulu dan dikirimkan oleh Toko Bangunan On Yan. Penagihan akan dilakukan oleh pabrik / supplier kepada Toko Bangunan On Yan dengan tempo dua minggu, sedangkan pelanggan Toko Bangunan On Yan akan mendapatkan tempo selama 1 bulan dari Toko Bangunan On Yan. Pabrik tidak mengizinkan pembayaran lebih dari dua minggu sehingga dropshipper ini tidak

berbahaya bagi Toko Bangunan On Yan untuk dibypass oleh pabrik secara langsung sebab pembayaran dari pelanggan secara langsung dapat ditangani oleh Toko Bangunan On Yan.

4.8.3 Analisis Strategi S-T

Melalui strategi ini, perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Alternatif strategi S-T adalah membuat divisi subkontraktor. Toko Bangunan On Yan memiliki karyawan dengan kemampuan dan pengalaman yang baik untuk melakukan pemasangan lantai keramik baik pada lantai rumah, dinding kamar mandi ataupun ornamen lain yang membutuhkan pemasangan keramik tersebut. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh Toko Bangunan On Yan untuk menjalankan divisi subkontraktornya sendiri yang berspesialisasi pada pemasangan keramik baik pada lantai, kamar mandi dan sesuai dengan pemesanan dari pelanggan. Layanan ini merupakan cara untuk lebih unggul dari pesaing yang hanya menjual produk sejenis saja, sebab biasanya pelanggan menginginkan semua langsung beres sehingga paket pemasangan yang include dalam perjanjian pembelian merupakan layanan yang dapat meningkatkan minat pelanggan untuk melakukan pemesanan.

4.8.4 Analisis Strategi W-T

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Alternatif strategi W-T adalah Pemasaran menggunakan digital marketing. Salah satu kelemahan Toko Bangunan On Yan adalah metode pemasarannya yang masih konvensional yaitu secara manual mendatangi toko-toko dan juga menunggu pelanggan di toko saja dan

menunjukkan katalog serta brosur yang juga masih awam bagi pelanggan. Hal ini dapat disiasati dengan menggunakan strategi pemasaran menggunakan digital marketing. Pemasaran produk Toko Bangunan On Yan dapat dilakukan dengan cara menggunakan Instagram sebagai etalase toko di internet, kemudian untuk berinteraksi dengan pelanggan yang ingin berkonsultasi dapat dilakukan dengan menggunakan DM dan jika ingin berbicara langsung dapat menggunakan media video call whatsapp serta zoom. Hal ini akan memperluas dan menambah efektif jangkauan pemasaran dari Toko Bangunan On Yan.

4.9 Analisis QSPM

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks SWOT, ditemukan 5 strategi alternative yang dapat dijalankan oleh Toko Bangunan On Yan. Kelima strategi alternative tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Membuka area pemasaran dan distribusi baru di Jawa Timur (Strategi S-O)
2. Menjadi distributor tunggal substitusi keramik di Jawa Tengah (Strategi S-O2)
3. Dropshipper grosir (Strategi W-O)
4. Membuat divisi subkontraktor (Strategi S-T)
5. Pemasaran menggunakan digital marketing (Strategi W-T)

Urutan analisis QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) adalah dengan membagikan kuesioner QSPM kepada responden, kemudian responden akan mengisi rating tiap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman mengenai kemampuan perusahaan menjalankan masing-masing strategi berdasarkan

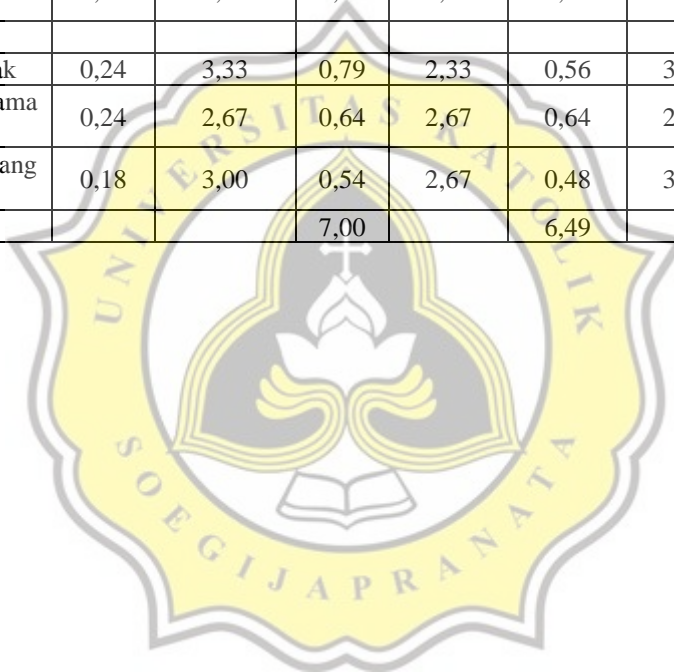
komponen tersebut. Setelah rating dirata-rata yang disebut *attractiveness score* (AS), maka dengan menggunakan bobot rata-rata yang telah didapatkan dari matriks IFAS dan EFAS sebelumnya akan didapatkan *weighted attractiveness score* (WAS). *Weighted attractiveness score* (WAS) kemudian dijumlahkan untuk masing-masing strategi, dan kemudian akan diranking strategi dengan jumlah WAS tertinggi hingga terendah.



Tabel. 4. 13 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi									
		Strategi S-O1		Strategi S-O2		Strategi W-O		Strategi S-T		Strategi W-T	
		AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS
STRENGTH											
Masa kerja dan lama kerja karyawan bekerja di Toko Bangunan On Yan dengan rata-rata 19 tahun membuat karyawan memiliki pengalaman dan keahlian	0,14	2,67	0,37	3,67	0,51	2,67	0,37	2,67	0,37	3,00	0,42
Kemampuan manajemen Toko Bangunan On Yan mengorganisir karyawannya baik	0,12	3,00	0,36	3,00	0,36	3,33	0,40	3,33	0,40	3,67	0,44
Daerah pemasaran dan distribusi luas, meliputi provinsi Jawa Tengah dan DIY	0,09	3,67	0,34	2,33	0,21	2,67	0,25	3,67	0,34	2,33	0,21
Memiliki pemasok yang memiliki kemampuan memasok dengan konsisten	0,12	3,00	0,35	3,00	0,35	2,67	0,31	3,67	0,42	3,00	0,35
Pengiriman barang ke konsumen tepat waktu dengan maksimal waktu 2 hari	0,11	3,67	0,41	3,67	0,41	2,33	0,26	3,33	0,37	2,67	0,29
Sumber modal Toko Bangunan On Yan berasal dari dana sendiri dan cashflow lancar	0,10	3,33	0,32	3,00	0,29	4,00	0,39	3,00	0,29	3,00	0,29
Memiliki pelanggan loyal yang melakukan pembelian kembali	0,08	3,33	0,27	2,67	0,22	3,33	0,27	3,00	0,25	2,67	0,22
Memiliki hubungan yang baik dengan toko bangunan lain	0,05	2,67	0,14	3,33	0,18	3,33	0,18	2,67	0,14	3,00	0,16
WEAKNESS											
Jumlah karyawan 6 orang di Toko Bangunan On Yan tidak mencukupi	0,08	3,67	0,28	2,67	0,21	3,33	0,26	2,67	0,21	2,00	0,15
Sistem pemasaran masih konvensional yaitu canvas ke berbagai toko	0,11	3,33	0,37	3,67	0,41	3,33	0,37	2,67	0,30	3,67	0,41
OPPORTUNITY											
Lokasi strategis di sentra bisnis di jalan pekojan	0,22	3,67	0,80	3,00	0,66	2,67	0,59	3,67	0,80	2,67	0,59

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi									
		Strategi S-O1		Strategi S-O2		Strategi W-O		Strategi S-T		Strategi W-T	
		AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS
Kemampuan dari Toko Bangunan On Yan untuk mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik	0,20	3,67	0,73	3,33	0,66	3,33	0,66	3,33	0,66	4,00	0,80
Menjadi distributor produk substitusi keramik dan granit di Indonesia berupa vinyl	0,10	2,67	0,28	3,33	0,35	2,67	0,28	3,33	0,35	3,33	0,35
THREAT											
Pesaing yang menjual produk sejenis semakin banyak	0,24	3,33	0,79	2,33	0,56	3,67	0,87	3,00	0,71	3,33	0,79
Kecukupan tempat parkir yang semakin sempit terutama dari jam 9 pagi hingga 4 sore	0,24	2,67	0,64	2,67	0,64	2,67	0,64	2,67	0,64	2,33	0,56
Produsen produk substitusi keramik dan granit yang masuk secara retail ke pasar Indonesia	0,18	3,00	0,54	2,67	0,48	3,33	0,60	2,00	0,36	2,00	0,36
Total WAS			7,00		6,49		6,69		6,62		6,39



Berdasarkan hasil perhitungan dari matriks QSPM, dapat diketahui alternative strategi berdasarkan urutan ranking strategi bagi Toko Bangunan On Yan. Hasil rekapitulasi dari matriks QSPM dapat dilihat dari tabel 4.17 berikut:

Tabel. 4. 14 Rekapitulasi QSPM

No	Alternatif Strategi	Nilai Total WAS	Peringkat
S-O1	Membuka area pemasaran dan distribusi baru di Jawa Timur	7,00	1
W-O	Dropshipper grosir	6,69	2
S-T	Membuat divisi subkontraktor	6,62	3
S-O2	Menjadi distributor tunggal substitusi keramik di Jawa Tengah	6,49	4
W-T	Pemasaran menggunakan digital marketing	6,39	5

Berdasarkan hasil pada matriks QSPM, didapatkan bahwa strategi membuka area pemasaran dan distribusi baru di Jawa Timur merupakan strategi dengan nilai WAS tertinggi yaitu 7,00 dan merupakan peringkat 1. Toko Bangunan On Yan saat ini baru melayani area pemasaran dan distribusi di provinsi Jawa Tengah saja. Toko Bangunan On Yan sebenarnya memiliki kemampuan untuk melayani konsumen dari area lain seperti Jawa Barat dan Jawa Timur karena memiliki armada truk sendiri sehingga pengiriman dapat tepat waktu. Selain itu Toko Bangunan On Yan memiliki sumber modal yang berasal dari dana sendiri dan cashflow yang lancar sehingga mampu mendapatkan supplier pabrik yang memiliki bahan baku keramik yang baik. Area pemasaran Jawa Timur dipilih sebab saat ini ada permintaan yang cukup besar untuk bahan bangunan terutama di area Jember dan Banyuwangi yang sedang berkembang, selain itu pabrik supplier bahan bangunan dengan bahan baku yang baik berada pada area Bojonegoro yang lebih dekat dengan Jawa Timur sehingga Toko Bangunan On Yan dapat

memanfaatkannya untuk melayani area Jawa Timur yang juga lebih dekat dengan sumber produk.

Alternatif berikutnya adalah menjadi dropshipper grosir dan disusul oleh membuat divisi subkontraktor. Strategi alternative selanjutnya adalah menjadi distributor tunggal substitusi keramik di Jawa Tenga dan disusul pemasaran menggunakan digital marketing.

