

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Toko Olahraga Suryajaya Sport

Toko Olahraga Suryajaya Sport didirikan oleh Bapak Iwan Budiyono pada tahun 1984 dan saat ini telah berdiri selama 35 tahun serta pemiliknya saat ini telah masuk pada generasi kedua yaitu Bapak Ivan Christian Budiyono. Toko Olahraga Suryajaya Sport berlokasi pada Jalan MT Haryono No 232 Semarang.





Gambar 4.1
Toko Olahraga Suryajaya Sport

4.2 Identitas Responden Dilihat dari Jenis Kelamin, Usia, Lama Kerja, Frekuensi Pembelian dan Pendidikan Terakhir

Responden dalam penelitian ini adalah 1 orang pemilik, dan 2 orang karyawan bagian administrasi dan mekanik Toko Olahraga Suryajaya Sport di Semarang yang akan melakukan pengisian dalam variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sedangkan 10 orang pelanggan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport di Semarang hanya digunakan sebagai penguat untuk data penelitian SWOT ini.

Tabel 4.1
Sampel Penelitian

No	Nama	Keterangan	Jenis Kelamin	Usia	Lama Kerja (tahun)	Pendidikan Terakhir
1	Ivan Christian Budiyo	Pemilik	Pria	34	12	S1
2	Sugiarti	Karyawan	Wanita	24	10	SMP
	Mutia	Karyawan	Wanita	36	15	SD

Sumber : Data sekunder, 2020

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa karyawan bagian administrasi berjenis kelamin wanita sedangkan karyawan bagian mekani berjenis kelamin laki-laki. Responden terdiri dari 1 orang pemilik, dan 2 orang karyawan bagian administrasi dan mekanik Toko Olahraga Suryajaya Sport. Selain dari pemilik dan karyawan Toko Olahraga Suryajaya Sport, responden penelitian ini juga terdiri dari 10 orang pelanggan Toko Olahraga Suryajaya Sport yang akan dijelaskan terpisah sebagai berikut.

Selain responden yang berasal dari pemilik dan karyawan Toko Olahraga Suryajaya Sport, dilakukan juga penyebaran kuesioner kepada 20 orang pelanggan Toko Olahraga Suryajaya Sport. Berdasarkan usianya, pelanggan dibagi berdasarkan kategori sebagai berikut:

Tabel 4.2
Gambaran Umum Pelanggan Berdasarkan Usia

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1	22-34 tahun	5	25,0
2	>34-46 tahun	7	35,0
3	>46-58 tahun	8	40,0
Jumlah		20	100

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan dari bidang kerja pelanggan, didapatkan hasil bahwa pelanggan sebagian besar berusia antara >46-58 tahun (40%), sedangkan pelanggan lainnya berusia >34-46 tahun (35%) dan 22-34 tahun (25%).

Berdasarkan frekuensi pembelian, maka gambaran umum responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Gambaran Umum Pelanggan Berdasarkan Frekuensi Pembelian

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1	1-2 kali	7	35,0
2	3-4 kali	9	45,0
3	5-6 kali	4	20,0
Jumlah		20	100%

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan frekuensi pembelian, didapatkan hasil bahwa pelanggan sebagian besar telah melakukan pembelian sebanyak 3-4 kali (45%), pelanggan lainnya melakukan pembelian di Toko Olahraga Suryajaya Sport sebanyak 1-3 kali (35%), dan 4-6 kali (20%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan Toko Olahraga Suryajaya Sport telah cukup sering membeli pada Toko Olahraga Suryajaya Sport.

Berdasarkan Pendidikan terakhir, maka gambaran umum responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Gambaran Umum Pelanggan Berdasarkan Pendidikan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA	11	55,0
2	Diploma	4	20,0
3	S1	5	25,0
Jumlah		20	100%

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan frekuensi pembelian, didapatkan hasil bahwa pelanggan sebagian besar memiliki Pendidikan terakhir SMA (55%), disusul S1 (25%), dan diploma (20%).

4.3 Variabel SWOT

Berdasarkan hasil prasurvey kepada pemilik Toko Olahraga Suryajaya Sport Semarang, didapatkan faktor internal yang mempengaruhi arah dan tindakan yang berasal dari internal perusahaan serta faktor eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strateginya dan menentukan situasi pesaingnya. Analisis faktor internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Sedangkan analisis faktor eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan di masa yang akan datang.

Tabel 4.5
Variabel SWOT Toko Olahraga Suryajaya Sport

No	Variabel	Keterangan
1	Kekuatan	Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap
		Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau)
		Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan
		Menerima pesanan custom untuk instansi
		Lokasi mudah untuk dijangkau
2	Kelemahan	Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi
		Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong
		Tidak pernah ada upaya promosi
3	Peluang	Perkembangan cabang olah raga
		Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga
		Keuangan sehat
4	Ancaman	Pesaing baru yang agresif
		Pesaing lama yang memperbaiki diri
		Online shop

Sumber : Data primer, 2020

4.3.1 Tanggapan Responden terhadap Kekuatan Toko Olahraga Suryajaya Sport

Berdasarkan tanggapan responden terhadap kekuatan Toko Olahraga Suryajaya Sport yang didapat dari pemilik, karyawan bagian pelayanan dan karyawan bagian gudang, maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Kekuatan Toko Olahraga Suryajaya Sport

No	Kekuatan	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus Rating	Kategori
1	Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap	4	4	3	4,00	Tinggi
2	Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau)	4	4	4	4,00	Tinggi
3	Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan	3	4	4	4,00	Tinggi
4	Menerima pesanan custom untuk instansi	4	3	4	4,00	Tinggi
5	Lokasi mudah untuk dijangkau	4	4	4	4,00	Tinggi

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan rating responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi kekuatan Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah sebagai berikut :

1. Toko Olahraga Suryajaya Sport memiliki mesin yang canggih.

Responden merasa dengan alat senar yang menggunakan full komputerisasi sangat efektif dalam melakukan pekerjaan karena tarikan senar lebih presisi dan menghemat waktu untuk penyelesaian pekerjaan.

2. Harga produk yang dijual oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport lebih rendah dibandingkan pesaing

Toko Olahraga Suryajaya Sport dalam melakukan pembelian produk membeli dalam jumlah banyak sehingga mendapatkan potongan harga dari supplier dan mampu memberikan harga yang lebih murah.

3. Toko Olahraga Suryajaya Sport memiliki karyawan yang kompeten dan berpengalaman dalam melayani pelanggan.

Responden mengetahui bahwa Karyawan Toko Olahraga Suryajaya Sport sudah bekerja di Toko Olahraga Suryajaya Sport sejak lebih dari 15 tahun sehingga memiliki product knowledge yang lengkap mengenai produk yang dijual di Toko Olahraga Suryajaya Sport.

4. Toko Olahraga Suryajaya Sport menerima pesanan custom baju untuk instansi dan organisasi.

Responden merasa bahwa toko olah raga lain belum memiliki kemampuan untuk membuat desain bagi kaos, celana maupun sepatu olah raga yang sesuai dengan karakteristik instansi.

5. Toko Olahraga Suryajaya Sport memiliki lokasi yang mudah dijangkau.

Responden merasa bahwa lokasi Toko Olahraga Suryajaya Sport pada jalan MT Haryono yang merupakan jalan protokol di kota Semarang mudah dijangkau dengan menggunakan alat transportasi.

Untuk konfirmasi terhadap hasil rating pihak internal perusahaan, maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada pelanggan untuk mengetahui tanggapan mengenai kekuatan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Pelanggan terhadap Kekuatan Toko Olahraga Suryajaya Sport

No	Keterangan	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)		Total Skor	Rata-rata	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap	0	0	1	2	10	30	9	36	68	3,40	Tinggi
2	Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau)	0	0	2	4	11	33	7	28	65	3,25	Tinggi
3	Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan	0	0	0	0	11	33	9	36	69	3,45	Tinggi
4	Menerima pesanan custom untuk instansi	0	0	2	4	10	30	8	32	66	3,30	Tinggi
5	Lokasi mudah untuk dijangkau	0	0	0	0	10	30	10	40	70	3,50	Tinggi

Berdasarkan tanggapan pelanggan atas faktor-faktor yang dipandang menjadi kekuatan Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah sebagai berikut :

1. Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap.

Pelanggan setuju bahwa Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap.

Dengan mesin yang ada, pelanggan tidak perlu menunggu lama untuk raketnya disetar. Pelanggan hanya menunggu sebentar saja dan raket akan siap dalam hitungan menit, berbeda dengan pengerjaan manual.

2. Harga lebih rendah dibandingkan pesaing.

Pelanggan setuju bahwa harga produk yang dijual di Toko Olahraga Suryajaya Sport lebih rendah dibandingkan pesaing. Pembeli merasa senang dengan harga yang diberikan karena ada kesempatan untuk membeli dengan harga yang murah.

3. Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan.

Pelanggan setuju Toko Olahraga Suryajaya Sport memiliki beberapa karyawan yang sudah berpengalaman karena mampu memberikan saran untuk produk yang dipilih pelanggan dan memberikan informasi yang lengkap kepada pelanggan.

4. Toko Olahraga Suryajaya Sport menerima pesanan custom baju untuk instansi dan organisasi.

Pelanggan setuju bahwa toko olah raga lain belum memiliki kemampuan untuk membuat desain bagi kaos, celana maupun sepatu olah raga yang sesuai dengan karakteristik instansi sebab buatan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport sudah biasa membuat dan desainnya sudah pas dengan instansi.

5. Toko Olahraga Suryajaya Sport memiliki lokasi yang mudah dijangkau.

Pelanggan setuju bahwa lokasi Toko Olahraga Suryajaya Sport pada jalan MT Haryono yang merupakan jalan protocol di kota Semarang karena mudah dijangkau dengan alat transportasi dan lahan parker tersedia di sisi jalan.

4.3.2 Tanggapan Responden terhadap Kelemahan Toko Olahraga Suryajaya Sport

Berdasarkan tanggapan responden terhadap kelemahan Toko Olahraga Suryajaya Sport yang didapat dari pemilik, karyawan bagian pelayanan dan karyawan bagian gudang, maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Kelemahan Toko Olahraga Suryajaya Sport

No	Kelemahan	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus rating	Kategori
1	Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi	3	3	4	3,00	Tinggi
2	Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong	4	4	4	4,00	Tinggi
3	Tidak pernah ada upaya promosi	4	4	4	4,00	Tinggi

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tanggapan responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi kelemahan Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah sebagai berikut :

1. Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi.

Responden merasa bahwa Toko Olahraga Suryajaya Sport masih menggunakan manajemen kuno yaitu melakukan administrasi secara manual dengan tulisan tangan yang rawan, hilang, rusak atau dimanipulasi sehingga berbahaya untuk perusahaan.

2. Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong.

Responden merasa bahwa saat ini Toko Olahraga Suryajaya Sport belum memiliki persediaan raket dan sepatu untuk semua ukuran dan varian. Toko Olahraga Suryajaya Sport hanya membeli ukuran yang dianggap

sering dibeli orang, sedangkan saat ini semakin banyak orang ingin melakukan pembelian sepatu olah raga sehingga permintaan ukuran menjadi beragam, dari 29 hingga 46.

3. Tidak pernah ada upaya promosi.

Responden merasa bahwa saat ini Toko Olahraga Suryajaya Sport belum memiliki program promosi yang jelas baik melalui sosial media maupun melalui offline dengan brosur sehingga kurang maksimal dalam menarik perhatian pelanggan.

Untuk konfirmasi terhadap hasil rating pihak internal perusahaan, maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada pelanggan untuk mengetahui tanggapan mengenai kelemahan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9

Tanggapan Pelanggan terhadap Kelemahan Toko Olahraga Suryajaya Sport

No	Keterangan	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)		Total Skor	Rata-Rata	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi	0	0	1	2	16	48	3	12	62	3,1	Tinggi
2	Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong	0	0	0	0	10	30	10	40	70	3,5	Tinggi
3	Tidak pernah ada upaya promosi	0	0	0	0	7	21	13	52	73	3,65	Tinggi

Berdasarkan tanggapan pelanggan atas faktor-faktor yang dipandang menjadi kelemahan Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah sebagai berikut :

1. Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi.

Pelanggan merasa setuju bahwa Toko Olahraga Suryajaya Sport memiliki manajemen yang masih kuno dan belum terkomputerisasi sehingga pelanggan sering menunggu lama untuk kasir membuat nota, sebab pekerjaan dari kasir sering masih menumpuk..

2. Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong.

Pelanggan merasa setuju bahwa beberapa kali ingin melakukan pembelian ukuran tertentu sepatu di Toko Olahraga Suryajaya Sport namun tidak ada persediaan tersisa sehingga tidak jadi membeli.

3. Tidak pernah ada upaya promosi.

Responden merasa bahwa saat ini Toko Olahraga Suryajaya Sport belum berupaya melakukan promosi agar semakin dikenal baik oleh target pasar potensialnya.

4.3.3 Tanggapan Responden terhadap Peluang Toko Olahraga Suryajaya Sport

Berdasarkan tanggapan responden terhadap peluang Toko Olahraga Suryajaya Sport yang didapat dari pemilik, karyawan bagian pelayanan dan karyawan bagian gudang, maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.10
Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Peluang Toko Olahraga Suryajaya Sport

No	Peluang	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus Rating	Kategori
1	Perkembangan cabang olah raga	3	4	4	4,00	Tinggi
2	Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga	3	4	4	4,00	Tinggi
3	Keuangan sehat	4	3	3	3,00	Tinggi

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tanggapan responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi peluang bagi Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah sebagai berikut :

1. Perkembangan cabang olah raga.

Responden menyatakan peluang yang ada dalam industry olah raga saat ini adalah semakin banyak cabang olah raga yang muncul seperti soft tennis, dan rollersport sehingga ada peluang untuk menyediakan peralatan olah raga pada cabang olah raga yang baru muncul sebelum pesaing menyediakannya.

2. Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga.

Responden menyatakan bahwa saat ini ada banyak peluang karena semakin banyak orang yang menyadari pentingnya olah raga bagi kesehatan, sehingga banyak orang yang mulai berolah raga secara rutin seperti lari, renang, jalan pagi. Hal ini merupakan peluang karena orang yang berolah raga membutuhkan perlengkapan olah raga yang dapat disediakan oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport.

3. Keuangan sehat.

Responden menyatakan bahwa Toko Olahraga Suryajaya Sport memiliki keuangan yang sehat sebab semua permodalan didapatkan dari modal sendiri dan bukan hutang bank sehingga jika ada strategi yang melibatkan pendanaan, maka Toko Olahraga Suryajaya Sport siap untuk menjalankannya.

4.3.4 Tanggapan Responden terhadap Ancaman Toko Olahraga Suryajaya Sport

Berdasarkan tanggapan responden terhadap ancaman Toko Olahraga Suryajaya Sport yang didapat dari pemilik, karyawan bagian pelayanan dan karyawan bagian gudang, maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.11
Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Ancaman Toko Olahraga Suryajaya Sport

No	Ancaman	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus rating	Kategori
1	Pesaing baru yang agresif	3	2	3	3,00	Tinggi
2	Pesaing lama yang memperbaiki diri	4	4	4	4,00	Tinggi
3	Online shop	4	4	4	4,00	Tinggi

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tanggapan responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi ancaman bagi Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah sebagai berikut :

1. Pesaing baru yang agresif.

Responden menyatakan bahwa saat ini ada ancaman dari pesaing baru yang secara agresif mengembangkan usahanya di bidang penyediaan alat olah raga seperti memberikan diskon yang besar dan lokasi toko yang sangat strategis misalnya toko olah raga New Leopard.

2. Pesaing lama yang memperbaiki diri.

Responden menyatakan bahwa masih ada ancaman dari pesaing lama yang mau untuk memperbaiki diri dengan mengadopsi pendekatan baru dalam usahanya saat ini misalnya Dian Sport dan Leopard.

3. *Online shop.*

Responden menyatakan saat ini banyak online shop yang juga menjual peralatan dan perlengkapan olah raga dan trend pembelian saat ini mengarah pada online.

4.4 Matriks Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

Matriks IFAS dibentuk dengan cara mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Bobot ditentukan oleh rata-rata pemilik dan staff Toko Olahraga Suryajaya Sport karena pemilik dan staff dipandang yang paling mengetahui kondisi perusahaan Jumlah dari seluruh bobot adalah 1,00 dengan besar kecilnya bobot dilakukan sesuai dengan tingkat penting tidaknya factor.

Tabel 4.12

Rekap Pengisian Bobot Matriks Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

No	<i>Critical Success Factors</i>	Bobot Pemilik	Bobot Karyawan 1	Bobot Karyawan 2	Rata-Rata
STRENGTH					
1	Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap	0,25	0,10	0,10	0,15
2	Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau)	0,20	0,10	0,10	0,13
3	Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan	0,10	0,20	0,20	0,17
4	Menerima pesanan custom untuk instansi	0,05	0,10	0,10	0,08
5	Lokasi mudah untuk dijangkau	0,10	0,20	0,10	0,13
WEAKNESS					
1	Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi	0,10	0,10	0,10	0,10
2	Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong	0,10	0,10	0,10	0,10
3	Tidak pernah ada upaya promosi	0,10	0,10	0,20	0,13
Total		1,00	1,00	1,00	

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa critical success factor yang dianggap terpenting oleh rata-rata responden adalah kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan bagi pelanggan dengan skor 0,17 dan disusul oleh Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap dengan bobot 0,15. Sedangkan critical success factor yang memiliki nilai terendah adalah Menerima pesanan custom untuk instansi dengan nilai 0,08. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa faktor kekuatan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport dipandang memiliki bobot yang lebih dipertimbangkan dibandingkan dengan kelemahan Toko Olahraga Suryajaya Sport.

Rating diberikan dengan cara membandingkan kekuatan perusahaan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Semakin tinggi kekuatan perusahaan dibandingkan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan cara membandingkan kelemahan perusahaan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Semakin lemah perusahaan dibandingkan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan skala 1-4.

Tabel 4.13
Rating Matriks Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

No	<i>Critical Success Factors</i>	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus
STRENGTH					
1	Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap	4	4	3	4,00
2	Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau)	4	4	4	4,00
3	Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan	3	4	4	4,00
4	Menerima pesanan custom untuk	4	3	4	4,00

No	Critical Success Factors	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus
	instansi				
5	Lokasi mudah untuk dijangkau	4	4	4	4,00
WEAKNESS					
1	Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi	3	3	4	3,00
2	Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong	4	4	4	4,00
3	Tidak pernah ada upaya promosi	4	4	4	4,00

Sumber : Data primer, 2020

Modus didapatkan dari jumlah yang sama dengan jumlah terbanyak, sedangkan jika didapatkan nilai yang sama maka dipilih nilai yang tinggi. Hasil perhitungan rata-rata jawaban dari responden terhadap kekuatan maupun kelemahan Toko Olahraga Suryajaya Sport menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki prioritas yang sama dalam kekuatan maupun kelemahannya. Perhitungan matriks IFAS secara gabungan dapat dilihat dalam tabel 4.14 sebagai berikut :

Tabel 4.14
Matriks Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

No	Critical Success Factors	Rata-Rata Bobot	Modus Rating	Bobot x Rating
STRENGTH				
1	Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap	0,15	4,00	0,60
2	Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau)	0,13	4,00	0,53
3	Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan	0,17	4,00	0,67
4	Menerima pesanan custom untuk instansi	0,08	4,00	0,33
5	Lokasi mudah untuk dijangkau	0,13	4,00	0,53
WEAKNESS				
1	Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi	0,10	3,00	0,30
2	Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong	0,10	4,00	0,40
3	Tidak pernah ada upaya promosi	0,13	4,00	0,53
Total IFAS				3,90

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan skor, dapat dilihat hasilnya adalah 3,90 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat. Skor ini akan dimasukkan dalam matriks Internal Eksternal (IE). Hasil ini menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport lebih kuat dibandingkan dengan kelemahannya. Hasil dari matriks IFAS di atas menunjukkan bahwa skor pada kekuatan yang menunjukkan indikator kekuatan yang terkuat adalah kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan. Hal ini karena kompetensi karyawan Toko Olahraga Suryajaya Sport membuat pelanggan merasa bahwa karyawan mampu memberikan informasi yang lengkap dan memberikan rekomendasi pada produk perlengkapan olah raga yang akan dibeli oleh pelanggan Toko Olahraga Suryajaya Sport.

Indikator kelemahan yang paling tinggi adalah tidak pernah ada upaya promosi. Toko Olahraga Suryajaya Sport hingga saat ini belum mengadakan upaya promosi yang menyebabkan pasarnya tidak bertumbuh dan berkembang dan berpotensi tertinggal dari pesaing.

4.5 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

Matriks EFAS dibentuk dengan cara mendaftar semua peluang dan ancaman yang masuk dalam *critical success factors*. Bobot ditentukan oleh pemilik Toko Olahraga Suryajaya Sport karena pemilik dipandang yang paling mengetahui kondisi perusahaan. Jumlah dari seluruh bobot adalah 1,00 dengan besar kecilnya bobot dilakukan sesuai dengan tingkat penting tidaknya factor.

Tabel 4.15
Rekap Pengisian Bobot Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

No	Critical Success Factors	Bobot Pemilik	Bobot Karyawan 1	Bobot Karyawan 2	Rata-Rata
OPPORTUNITY					
1	Perkembangan cabang olah raga	0,20	0,20	0,10	0,17
2	Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga	0,10	0,10	0,20	0,13
3	Keuangan sehat	0,30	0,10	0,10	0,17
THREAT					
1	Pesaing baru yang agresif	0,10	0,10	0,10	0,10
2	Pesaing lama yang memperbaiki diri	0,10	0,20	0,30	0,20
3	Online shop	0,20	0,30	0,20	0,23
Total		1,00	1,00	1,00	

Sumber : Data primer, 2020

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa critical success factor yang dianggap terpenting oleh rata-rata responden adalah *online shop* dengan bobot 0,23 dan Pesaing lama yang memperbaiki diri dengan bobot 0,20.

Rating diberikan dengan cara melihat cara perusahaan dalam merespons peluang yang ada. Semakin baik cara perusahaan untuk merespons peluang-peluang yang ada maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan cara melihat cara perusahaan menghindari ancaman eksternal. Jika perusahaan tidak mampu untuk menghindari ancaman eksternal yang timbul maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan skala 1-4. Modus didapatkan dari jumlah yang sama dengan jumlah terbanyak, sedangkan jika didapatkan nilai yang sama maka dipilih nilai yang tinggi.

Tabel 4.16
Rating Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

No	<i>Critical Success Factors</i>	Rating Pemilik	Rating Karyawan 1	Rating Karyawan 2	Modus
OPPORTUNITY					
1	Perkembangan cabang olah raga	3	4	4	4,00
2	Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga	3	4	4	4,00
3	Keuangan sehat	4	3	3	3,00
THREAT					
1	Pesaing baru yang agresif	3	2	3	3,00
2	Pesaing lama yang memperbaiki diri	4	4	4	4,00
3	Online shop	4	4	4	4,00

Sumber : Data primer, 2020

Hasil pada perhitungan matriks EFAS menunjukkan bahwa hasil jawaban responden memiliki kesamaan dengan setuju akan prioritas dan kondisi dari peluang serta ancaman yang dimiliki oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport saat ini. Rating dengan nilai terbesar adalah pada peluang Toko Olahraga Suryajaya Sport yaitu perkembangan cabang olah raga, kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga dan pada ancaman adalah pesaing lama yang memperbaiki diri.

Pembobotan dilakukan oleh pemilik untuk mengetahui indikator-indikator peluang dan ancaman mana saja yang dianggap paling penting bagi perusahaan. Perhitungan matriks EFAS dapat dilihat dalam tabel 4.17 sebagai berikut :

Tabel 4.17
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

No	<i>Critical Success Factors</i>	Rata-Rata Bobot	Modus Rating	Bobot x Rating
OPPORTUNITY				
1	Perkembangan cabang olah raga	0,17	4,00	0,67
2	Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga	0,13	4,00	0,53
3	Keuangan sehat	0,17	3,00	0,50
THREAT				
1	Pesaing baru yang agresif	0,10	3,00	0,30
2	Pesaing lama yang memperbaiki diri	0,20	4,00	0,80
3	Online shop	0,23	4,00	0,93
Total EFAS				3,73

Sumber : Data primer, 2020

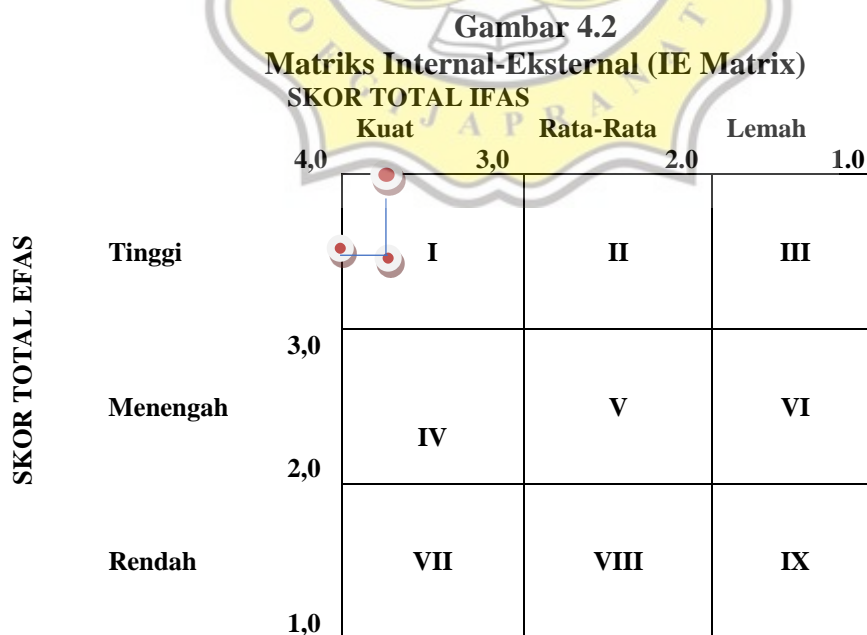
Berdasarkan skor, dapat dilihat hasilnya adalah 3,73 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi eksternal yang kuat. Skor ini akan dimasukkan dalam matriks Internal Eksternal (IE). Hasil ini menunjukkan bahwa ancaman bagi Toko Olahraga Suryajaya Sport lebih besar dibandingkan dengan peluang bagi Toko Olahraga Suryajaya Sport. Hasil dari matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman pada Toko Olahraga Suryajaya Sport masuk dalam kategori kuat. Hal ini berarti bahwa Toko Olahraga Suryajaya Sport memiliki peluang ke depan untuk meningkatkan bisnisnya namun ancaman yang timbul cukup mengancam eksistensi Toko Olahraga Suryajaya Sport. Peluang dengan skor tertinggi dimiliki oleh indikator perkembangan cabang olahraga. Peluang yang dianggap berpotensi adalah banyaknya cabang olahraga yang muncul seperti soft tennis, dan rollersport sehingga ada peluang untuk menyediakan peralatan olahraga pada cabang olahraga yang baru muncul sebelum pesaing menyediakannya.

Namun di sisi lain Toko Olahraga Suryajaya Sport mendapatkan ancaman yang cukup kuat juga dan belum ada strategi konkrit dari Toko Olahraga Suryajaya Sport untuk peningkatan bisnisnya di masa depan. Ancaman terbesar Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah pada pesaing yaitu online shop yang menjual produknya melalui media internet, dengan biaya operasional kecil karena tidak menggunakan toko fisik, dapat menjangkau lebih banyak target pasar potensial dan memiliki banyak pelanggan. Selain itu ancaman lain adalah adanya pesaing lama yang mau untuk memperbaiki diri dengan mengadopsi pendekatan baru dalam usahanya saat ini misalnya Dian Sport dan Leopard yang mau untuk

tampil lebih modern dan sudah memperbaiki penyajian model etalase dan juga penataan produk-produk yang didisplay dengan lebih menarik karena menampilkan produk-produk dengan merk yang lebih update.

4.6 Matriks Internal – Eksternal (I-E)

Membuat Matriks Internal – Eksternal (I-E) dengan mengukur total skor bobot IFAS pada sumbu x dan total skor bobot EFAS pada sumbu y dan mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan. Berdasarkan bobot pada matriks IFAS dan EFAS, didapatkan skor pada IFAS adalah sebesar 3,83 dan nilai EFAS sebesar 3,23. Maka matriks Internal-Eksternal sebagai contohnya adalah sebagai berikut:



Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan strategi berada pada kuadran I yaitu strategi tumbuh dan bangun (*growth and build*). Strategi tumbuh dan bangun akan digunakan dengan cara pengenalan produk / jasa yang ada saat ini ke area geografi yang baru dan mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Strategi yang tepat dalam tumbuh dan bangun ini adalah strategi intensif dan integrasi. Strategi intensif dilakukan dengan penetrasi pasar yaitu dengan cara aktif mencari peluang usaha untuk peningkatan bisnis Toko Olahraga Suryajaya Sport. Strategi integrasi baik ke depan maupun ke belakang menurut pemilik susah untuk dilakukan, misalnya adalah strategi integrasi ke belakang yaitu mengakuisisi supplier yaitu importer belum mungkin untuk dijalankan karena importer sudah memegang lisensi merk untuk jangka waktu yang lama. Strategi melakukan merger dengan pesaing juga tidak mungkin dilakukan mengingat pemilik menginginkan memegang kendali atas perusahaannya sendiri, sedangkan strategi untuk membeli konsumen jelas tidak mungkin untuk dilakukan karena produk ini adalah produk retail. Alasan pemilik memilih strategi tumbuh dan bangun dengan penetrasi pasar adalah karena Toko Olahraga Suryajaya Sport masih merupakan toko olah raga yang sudah lama bergerak dalam penjualan retail alat olah raga namun strategi yang dilakukannya saat ini masih kurang agresif sehingga diperlukan strategi-strategi yang dapat membuatnya mampu mendorong kinerjanya.

4.7 Matriks SWOT

Membuat matriks SWOT dengan memasukkan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pada kolom yang tersedia, mengkombinasikan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dan strategi intensif atau integrasi. untuk menghasilkan strategi SO, WO, ST, dan WT. Berdasarkan matriks IFAS dan EFAS, maka matriks SWOT dapat dibentuk seperti tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.18
Matriks SWOT

ANALISIS SWOT	<u>Strengths (S)</u>	<u>Weakness (W)</u>
	S1: Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap S2 : Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau) S3 : Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan S4 : Menerima pesanan custom untuk instansi S5 : Lokasi mudah untuk dijangkau	W1: Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi W2 : Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong W3 : Tidak pernah ada upaya promosi
	<u>Opportunities (O)</u>	<u>Strategi S-O</u>
O1: Perkembangan cabang olah raga O2 : Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga O3 : Keuangan sehat	Strategi : Memperluas pasar pembuatan pesanan secara custom untuk swasta (S3, S4, O1, O3)	Strategi : Melengkapi dan menambah jumlah persediaan varian perlengkapan olah raga yang dijual (W2, O1, O2, O3)
<u>Threats (T)</u>	<u>Strategi S-T</u>	<u>Strategi W-T</u>
T1: Pesaing baru yang agresif T2: Pesaing lama yang memperbaiki diri T3 : Online Shop	Strategi : Meningkatkan penetrasi pada instansi pemerintahan dengan mengikuti proyek dan tender untuk pengadaan (S2, S4, T1, T2)	Strategi : Menambah diskon penjualan untuk produk-produk yang saat ini masih menjadi bad stock (W3, T1, T2) Strategi : Membuat online shop untuk memasarkan produk toko (W1, T3)

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan matriks SWOT, maka dapat dirumuskan lima alternative strategi menurut responden yang terdiri dari 1 orang pemilik dan 2 orang karyawan dari bagian administrasi, dan bagian gudang Toko Olahraga Suryajaya Sport. Berikut adalah analisis masing-masing strategi berdasarkan hasil diskusi antar responden.

4.7.1 Analisis Strategi S-O

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Alternatif strategi yaitu memperluas pasar pembuatan pesanan secara custom untuk swasta.

Strategi yang dilakukan adalah dengan cara mulai menawarkan pembuatan baju-baju seragam untuk pabrik-pabrik besar di kota Semarang pada khususnya dan Jawa Tengah pada umumnya seperti pabrik tekstil yang memiliki karyawan berjumlah ribuan orang. Hal ini dilakukan agar selain target market dari instansi pemerintahan, pihak swasta mampu memberikan keputusan mengenai deal transaksi lebih cepat dan dengan tempo pembayaran yang lebih cepat juga sehingga cash flow terjaga. Terlebih lagi dengan pesanan jumlah ribuan tersebut maka peluang untuk menghasilkan keuntungan semakin besar). Pembuatan produk secara custom yang dilakukan adalah dengan membuat kaos, sepatu, celana yang menggunakan logo perusahaan namun berdasar pada jenis apparel untuk olah raga.

4.7.2 Analisis Strategi W-O

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Alternative strategi

W-O adalah Melengkapi dan menambah jumlah persediaan varian perlengkapan olah raga yang dijual.

Kondisi saat ini yang dialami oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah adanya konsumen yang tidak jadi melakukan pembelian karena produk yang dipesannya tidak ready stock. Hal ini mengakibatkan terjadinya kegagalan transaksi yang berakibat pada hilangnya potensi pasar. Toko Olahraga Suryajaya Sport perlu menyikapi hal tersebut dengan cara melengkapi varian raket dan sepatu yang sering dicari orang, misalnya raket dengan merk Head, Babolat dan Wilson untuk semua varian, kemudian juga sepatu dengan merk Nike, Adidas dan Reebok untuk semua varian termasuk ukuran dan warna. Perlunya melengkapi produk ini adalah agar ketika konsumen masuk ke toko, maka Toko Olahraga Suryajaya Sport selalu siap menyediakan. Display juga sebaiknya dibentuk penataan yang lebih menarik dan menonjolkan produk-produk unggulan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport yang ingin disodorkan kepada pelanggannya sehingga pelanggan memiliki pilihan yang lengkap pada kedua jenis produk tersebut.

4.7.3 Analisis Strategi S-T

Melalui strategi ini, perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Alternative strategi S-T adalah Meningkatkan penetrasi pada instansi pemerintahan dengan mengikuti proyek dan tender untuk pengadaan.

Toko Olahraga Suryajaya Sport perlu untuk meningkatkan penetrasi pada instansi pemerintah untuk memacu pertumbuhan bisnisnya karena instansi pemerintah sering melakukan pemesanan dalam jumlah besar sehingga dapat

mendongkrak omset perusahaan karena satu kali tender biasanya organisasi pemerintahan selalu melakukan pemesanan dalam jumlah besar sehingga hal ini menarik untuk dijalankan sebab membutuhkan keahlian khusus seperti cara bernegosiasi dengan pihak konsumen. Pemilik perlu secara agresif mencari proyek pengadaan pada instansi pemerintahan untuk dapat melakukan bidding pada tender yang akan diikuti oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport sehingga mendapatkan peluang yang lebih besar.

4.7.4 Analisis Strategi W-T

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Alternative strategi W-T adalah Menambah diskon penjualan untuk produk-produk yang saat ini masih menjadi bad stock.

Strategi menambah diskon penjualan untuk produk-produk yang saat ini masih menjadi bad stock ini adalah strategi untuk perbaikan kondisi ekonomi Toko Olahraga Suryajaya Sport agar cash flow menjadi lebih lancar. Ketika ada persediaan barang yang sudah bertahun-tahun maka toko perlu untuk cepat menjualnya sehingga dana yang didapatkan bias dialokasikan kepada peralatan dan perlengkapan lain seperti varian raket dan sepatu.

Strategi W-T lainnya adalah dengan membuat online shop untuk memasarkan produk toko. Toko Olahraga Suryajaya Sport saat ini merupakan toko offline saja, Toko Olahraga Suryajaya Sport perlu mempertimbangkan untuk memulai berjualan secara online dengan memulainya lewat Instagram, Tokopedia dan Bukalapak. Melalui media social, Toko Olahraga Suryajaya Sport

dapat menjangkau lebih banyak konsumen potensial dan bukan hanya terbatas di wilayah Semarang dan sekitarnya saja.

4.8 Analisis QSPM

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks SWOT, ditemukan 5 strategi alternative yang dapat dijalankan oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport. Kelima strategi alternative tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi (Strategi S-O)
2. Melengkapi dan menambah jumlah persediaan varian perlengkapan olahraga yang dijual (Strategi W-O)
3. Meningkatkan penetrasi pada instansi pemerintahan dengan mengikuti proyek dan tender untuk pengadaan (Strategi S-T)
4. Menambah diskon penjualan untuk produk-produk yang saat ini masih menjadi bad stock (Strategi W-T1)
5. Membuat online shop untuk memasarkan produk toko (Strategi W-T2)

Dalam analisis QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) yang merupakan tahapan terakhir dalam analisis strategi ini, akan ditentukan strategi yang sesuai serta dapat dijalankan oleh perusahaan melalui urutan prioritas strategi yang terbaik. Penentuan skor daya tarik (*attractiveness score-AS*) berdasarkan nilai rata-rata responden penelitian yang merupakan pihak internal Toko Olahraga Suryajaya Sport tentang apakah faktor-faktor utama SWOT berpengaruh terhadap alternative strategi dan seberapa besar daya tarik strategi

tersebut. Semakin tinggi skor daya tarik, maka semakin menarik alternative strategi tersebut. Berikut adalah matriks QSPM Toko Olahraga Suryajaya Sport:



Tabel 4.19
Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi										
		Strategi S-O		Strategi W-O		Strategi S-T		Strategi W-T1		Strategi W-T2		
		AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	
STRENGTH												
Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap	0,15	3,33	0,50	3,33	0,50	3,33	0,50	2,67	0,40	3,00	0,45	
Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau)	0,13	2,00	0,27	4,00	0,53	2,67	0,36	4,00	0,53	2,67	0,36	
Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan	0,17	3,00	0,50	3,33	0,56	2,67	0,44	2,67	0,44	3,00	0,50	
Menerima pesanan custom untuk instansi	0,08	3,33	0,28	3,00	0,25	3,33	0,28	2,67	0,22	3,33	0,28	
Lokasi mudah untuk dijangkau	0,13	3,00	0,40	3,33	0,44	2,67	0,36	3,00	0,40	3,00	0,40	
WEAKNESS												
Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi	0,10	2,67	0,27	2,67	0,27	2,67	0,27	3,33	0,33	3,00	0,30	
Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong	0,10	3,00	0,30	3,33	0,33	3,00	0,30	3,33	0,33	3,67	0,37	
Tidak pernah ada upaya promosi	0,13	3,33	0,44	3,33	0,44	3,33	0,44	2,00	0,27	2,67	0,36	
OPPORTUNITY												
Perkembangan cabang olah raga	0,17	3,00	0,50	3,67	0,61	2,67	0,44	3,33	0,56	2,67	0,44	
Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga	0,13	3,33	0,44	4,00	0,53	3,00	0,40	3,00	0,40	2,67	0,36	
Keuangan sehat	0,17	2,67	0,44	4,00	0,67	3,00	0,50	2,67	0,44	3,33	0,56	
THREAT												
Pesaing baru yang agresif	0,10	3,00	0,30	3,67	0,37	3,33	0,33	2,67	0,27	3,00	0,30	
Pesaing lama yang memperbaiki diri	0,20	3,33	0,67	3,33	0,67	3,00	0,60	4,00	0,80	3,00	0,60	
Online shop	0,23	2,67	0,62	4,00	0,93	3,33	0,78	2,67	0,62	3,00	0,70	
Total WAS			5,93		7,11		6,00		6,02		5,96	

Berdasarkan hasil perhitungan dari matriks QSPM, dapat diketahui alternative strategi mana yang dianggap terbaik bagi Toko Olahraga Suryajaya Sport. Hasil rekapitulasi dari matriks QSPM dapat dilihat dari tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.20
Rekapitulasi QSPM

No	Alternatif Strategi	Nilai Total WAS	Peringkat
S-O	Memperluas pasar pembuatan pesanan secara custom untuk swasta	5,93	5
W-O	Melengkapi dan menambah jumlah persediaan varian perlengkapan olah raga yang dijual	7,11	1
S-T	Meningkatkan penetrasi pada instansi pemerintahan dengan mengikuti proyek dan tender untuk pengadaan	6,00	3
W-T1	Menambah diskon penjualan untuk produk-produk yang saat ini masih menjadi bad stock	6,02	2
W-T2	Membuat online shop untuk memasarkan produk toko	5,96	4

Berdasarkan hasil pada matriks QSPM, didapatkan bahwa strategi melengkapi dan menambah jumlah persediaan varian perlengkapan olah raga yang dijual menjadi strategi yang diprioritaskan dengan total skor daya tarik yang mencapai 7,11. Strategi yang dilakukan adalah melengkapi dan menambah jumlah persediaan varian perlengkapan olah raga yang dijual. Kondisi saat ini yang dialami oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah adanya konsumen yang tidak jadi melakukan pembelian karena produk yang dipesannya tidak ready stock. Hal ini mengakibatkan terjadinya kegagalan transaksi yang berakibat pada hilangnya potensi pasar. Toko Olahraga Suryajaya Sport perlu menyikapi hal tersebut dengan cara melengkapi varian raket dan sepatu yang sering dicari orang, misalnya raket dengan merk Head, Babolat dan Wilson untuk semua varian, kemudian juga sepatu dengan merk Nike, Adidas dan Reebok untuk semua varian

termasuk ukuran dan warna. Perlunya melengkapi produk ini adalah agar ketika konsumen masuk ke toko, maka Toko Olahraga Suryajaya Sport selalu siap menyediakan. Display juga sebaiknya dibentuk penataan yang lebih menarik dan menonjolkan produk-produk unggulan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport yang ingin disodorkan kepada pelanggannya sehingga pelanggan memiliki pilihan yang lengkap pada kedua jenis produk tersebut.

Alternatif berikutnya adalah Meningkatkan penetrasi pada instansi pemerintahan dengan mengikuti proyek dan tender untuk pengadaan dan disusul oleh menambah varian produk dengan menjadi distributor produsen AC baru untuk area Jawa Tengah. Strategi alternative selanjutnya adalah Melengkapi dan menambah jumlah persediaan varian perlengkapan olah raga yang dijual dan disusul Menambah diskon penjualan untuk produk-produk yang saat ini masih menjadi bad stock.

Tabel 4.21
Alternatif Strategi Berdasarkan Prioritasnya

No	Alternatif Strategi	Nilai Total WAS	Peringkat
W-O	Melengkapi dan menambah jumlah persediaan varian perlengkapan olah raga yang dijual	7,11	1
W-T1	Menambah diskon penjualan untuk produk-produk yang saat ini masih menjadi bad stock	6,02	2
S-T	Meningkatkan penetrasi pada instansi pemerintahan dengan mengikuti proyek dan tender untuk pengadaan	6,00	3
W-T2	Membuat online shop untuk memasarkan produk toko	5,96	4
S-O	Memperluas pasar pembuatan pesanan secara custom untuk swasta	5,93	5