

Perancangan Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode Swot di CV. Sekar Sari Roti Pekanbaru

Misra Hartati¹, Rahmat Rohim¹

^{1,2}Jurusan Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Sultan Syarif Kasim Riau
Jl. HR. Soebrantas No. 155 Simpang Baru, Panam, Pekanbaru, 28293
Email: misrahartati@uin-suska.ac.id, rahmat.rohim@gmail.com

Abstrak

CV. Sekar Sari Roti merupakan industri pembuatan roti seperti roti manis, tawar, selai dan lain-lain. CV. Sekar Sari Roti mempunyai target produksi sebesar 9000 unit/bulan. Dengan tingginya target yang ingin di capai, sehingga perusahaan harus mempunyai strategi pemasaran. Ketatnya persaingan industri yang berada dikawasan Pekanbaru menyebabkan berkurangnya pangsa pasar dan pemasaran produk tidak merata. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah Perusahaan dapat mengetahui posisi strategi organisasinya saat ini yang dilihat dari faktor *ekternal* dan faktor *internal* serta mengetahui posisi strategi perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode SWOT. Melalui penerapan metode SWOT ini, CV. Sekar Sari Roti dapat merancang strategi pemasaran dan posisi strategi perusahaan dengan tahapan penilaian faktor *Internal* dan *eksternal* serta diagram SWOT dan analisa diagram *fishbone*. Berdasarkan metode SWOT menunjukkan posisi strategi di CV. Sekar Sari Roti berada pada kuadran II *Stability* yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

Kata Kunci : *Fishbone*, Pemasaran, SWOT.

Latar Belakang

Perkembangan bisnis di Indonesia semakin lama semakin menonjol akan kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Keadaan ini menimbulkan persaingan yang tajam antara perusahaan, sehingga memaksa perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan, agar perusahaan mengetahui strategi pemasaran seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam perusahaan (Rangkuti, 2011).

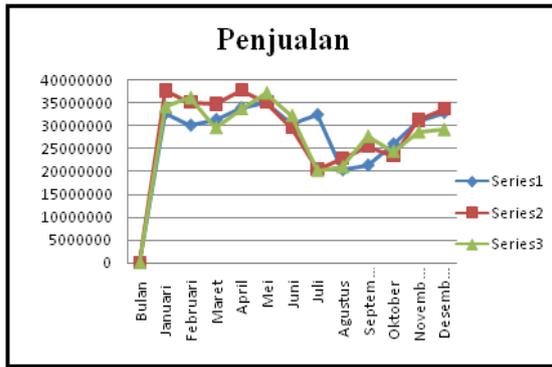
CV. Sekar Sari Roti merupakan industri pembuatan roti seperti roti manis, tawar, selai dan lain-lain. CV. Sekar Sari Roti mempunyai target produksi sebesar 9000 unit/bulan. Dengan tingginya target yang ingin di capai, sehingga perusahaan harus mempunyai strategi pemasaran. Perusahaan dalam menjalankan usahanya selalu mengutamakan citra perusahaan yang baik serta berusaha menjadi perusahaan yang terkemuka dibidangnya. Ketatnya persaingan industri yang berada dikawasan Pekanbaru menyebabkan berkurangnya pangsa pasar dan pemasaran produk tidak merata sehingga perusahaan harus dapat menyusun strategi-strategi pemasaran sebaik mungkin dengan cara memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada disamping itu perusahaan harus dapat mengantisipasi gerakan pesaing dan ancaman. pesaing dari CV. Sekar Sari Roti yaitu Salsa bakery

dan bunda bakery. hal ini menyebabkan berkurangnya pangsa pasar dan pemasaran produk yg dialami oleh pihak CV. Sekar Sari Roti. Sehingga menuntut pihak perusahaan untuk menentukan serta merencanakan strategi pemasaran yang baik bagi perusahaan. Penetapan strategi pemasaran akan mempengaruhi minat masyarakat terhadap produk perusahaan. Adapun data penjualan pada tahun 2012 sampai tahun 2014 di CV. Sekar Sari Roti adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Data Penjualan CV. Sekar Sari Roti Tahun 2012-2014

Bulan	Tahun 2012	Persentase	Tahun 2013	Persentase	Tahun 2014	Persentase
Januari	32,725,000	9,15%	37,631,000	10,25%	34,243,000	9,64%
Februari	30,102,000	8,42%	35,241,000	9,60%	36,222,000	10,20%
Maret	31,321,000	8,76%	34,731,000	9,46%	29,651,000	8,35%
April	33,921,000	9,48%	37,737,000	10,28%	33,843,000	9,53%
Mei	35,111,000	9,82%	35,182,000	9,58%	37,239,000	10,49%
Juni	30,432,000	8,51%	29,616,000	8,06%	32,279,000	9,09%
Juli	32,404,000	9,60%	20,392,000	5,55%	20,244,000	5,70%
Agustus	20,344,000	5,69%	22,776,000	6,20%	21,052,000	5,93%
September	21,350,000	5,97%	25,414,000	6,92%	27,768,000	7,82%
Oktober	25,992,000	7,27%	23,325,000	6,35%	24,479,000	6,89%
November	30,900,000	8,64%	31,205,000	8,50%	28,707,000	8,08%
Desember	32,890,000	9,20%	33,773,000	9,20%	29,246,000	8,23%
	357,492,000		367,023,000		354,973,000	

Sumber : Data Penjualan CV. Sekar Sari Roti 2012-2014



Gambar 1. Grafik Penjualan Tahun 2010-2014

Dari grafik penjualan roti diatas dapat dilihat mengalami penurunan penjualan dari bulan januari sampai desember. Adapun sebab-sebab terjadinya penurunan yaitu, kurangnya strategi pemasaran sehingga tidak mampu bersaing dengan produk sejenisnya, melemahnya nilai tukar rupiah sehingga berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat, kenaikan harga bahan bakar minyak sehingga harga jual produk ikut mengalami kenaikan dan minat beli masyarakat menurun, banyaknya pesaing dengan produk sejenis.

Rumusan Masalah

Dari latar belakang dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, pada CV. Sekar Sari Roti dalam penjualan produk dengan menggunakan analisis SWOT ?
2. Bagaimana mengetahui posisi strategi perusahaan CV. Sekar Sari Roti dalam penjualan produk dengan membandingkan empat *alternatif* dalam satu diagram yang dilihat dari faktor *eksternal* dan faktor *internal* pada saat ini?
3. Bagaimana merancang strategi baru untuk perusahaan CV. Sekar Sari Roti?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada CV. Sekar Sari Roti dalam penjualan produk dengan menggunakan analisis SWOT.
2. Untuk mengetahui posisi strategi perusahaan CV. Sekar Sari Roti dengan membandingkan empat *alternatif* dalam satu diagram yang dilihat dari faktor *Eksternal* dan faktor *Internal* pada saat ini.
3. Untuk merancang strategi baru untuk perusahaan CV. Sekar Sari Roti.

Batasan Masalah

Agar permasalahan tidak terlalu luas ruang lingkupnya, maka penulis membatasi masalah yang diteliti sebagai berikut :

1. Penelitian hanya dilakukan di wilayah Pandau Raya – Pekanbaru.
2. Dalam penelitian ini penulis tidak membahas tentang biaya dan keuangan perusahaan untuk menghindari kerahasiaan perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Pengertian Pemasaran

Salah satu defenisi pemasaran adalah memenuhi kebutuhan secara menguntungkan. Secara luas pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan diinginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain.

Ada banyak defenisi tentang pemasaran. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning* elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Dalam pranan strateginya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran.

Dalam aplikasi manajemen strategi pemasaran ada satu sisi yang perlu diperhatikan yaitu budaya. Bahwa perusahaan-perusahaan besar ternyata telah menjadikan budaya sebagai catatan penting dalam penciptaan dan pemasaran produk mereka. Dalam persoalan warna saja itu telah menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan perilaku pembelian konsumen. Untuk mendukung kesuksesan strategi pemasaran yang diinginkan maka perlu dirancang suatu rencana pemasaran (*marketing plan*) . rencana pemasaran adalah instrumen sentral untuk mengarahkan dan mengordinasikan usaha pemasaran, rencana pemasaran beroperasi pada dua level, yaitu strategik dan taktis. Rencana pemasaran strategik membentangkan pasar sasaran dan proporsi nilai yang akan ditawarkan, berdaasarkan suatu analisis peluang pasar terbaik. Rencana pemasaran taktis menspesifikasikan taktik pasar, termasuk fitur produk, promosi, perdagangan harga, saluran penjualan, dan layanan (Fahmi, 2013).

Definsi Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi secara jangka panjang. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategi ingin memberikan dampak penerapan konsep strategi perusahaan secara jangka panjang termasuk dari segi *profit* yang stabil. *Profit* yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang terus mengalami pertumbuhan (Fahmi, 2013).

Secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategi sangat luas baik dari segi *internal* dan *eksternal*. Namun secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategi bergerak atas dasar pemahaman dibawah ini (Fahmi, 2013) :

- a. Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategi kepada *internal* perusahaan khususnya pada perbaikan bersifat berkelanjutan
- b. Menempatkan konstruksi manajemen strategi sebagai dasar pondasi perusahaan dan memutuskan setiap keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya fokus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategi.
- c. Menjadikan ilmu manajemen strategi sebagai *base thinking* dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.

Cara Membuat Program-Program Pemasaran

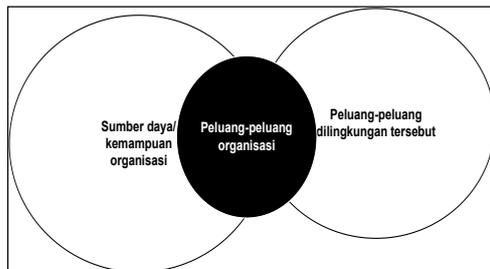
Ada beberapa hal yang harus diperhatikan untuk membuat program-program dalam pemasaran:

1. Produk
Pemberian nama produk harus mudah diingat dan menggambarkan fungsi/ manfaat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan terhadap pelayanan produk tersebut. Kemasan, dalam membuat konsep kemasan untuk bungkus produk maupun tempat penyimpanan produk yang akan diberikan agar memenuhi fungsi sebagai pelindung, menyatakan suatu mutu tertentu dan dijaga agar sesuai dengan selera konsumen
2. Harga
 - a. Faktor penentuan harga produk (*eksternal* dan *internal*)
 - b. Berdasarkan biaya plus dengan membuat *mark up* tertentu diatas biaya rill total pembelian produk tersebut
 - c. Berdasarkan analisis

- d. Berdasarkan persepsi konsumen melalui *survey* ditanyakan langsung kepada konsumen
 - e. Berdasarkan persaingan, terutama dengan harga jual produk kompotitor lain.
3. Promosi
 - a. Iklan, menetapkan sasaran terhaap pelanggan *internal*
 - b. Menetapkan anggaran periklanan berdasarkan kemampuan perusahaan, persentase dari hasil penjualan, persaingan, maupun menurut sasaran maupun program
 - c. Menciptakan pesan iklan
 - d. Memilih media periklanan, jangkauan, frekuensi, dan dampak dari media utama yang dipilih
 - e. Memasang spanduk dan brosur lewat forum komunitas sosial
 - f. Mengevaluasi program periklanan, pengaruh komunikasi iklan
 4. Promosi Penjualan
 - a. Memberikan diskon khusus dalam priode tertentu untuk produk tertentu
 - b. Penetapan promosi harus mempertimbangkan besarnya insentif yang akan diberikan, syarat konsumen yang diberi insentif secara metode, waktu, dan anggaran promosi penjualan
 5. Publisitas
 - a. *Public relations* oleh seluruh karyawan, siaran pers, komunikasi antar perusahaan, lobi dengan para profesional produk dan penyuluhan lewat forum komunitas sosial
 - b. Mengevaluasi efektivitas dengan menghitung banyaknya paparan dalam media, mengukur tingkat perubahan sikap atas publisitas, dan mengukur dampak hasil penjualan dan *profit*
 6. Distribusi
 - a. Pembuatan saluran melalui satelit dibebberapa lokasi yang memiliki permintaan dan sirkulasi yang tinggi terhadap produk
 - b. Penentuan lokasi perusahaan (aksesibilitas dan terlihat dari luar)
 - c. Kriteria evaluasi masing-masing alternatif saluran, biaya, *profit*, mudah dikendalikan, tingkat persaingan, perilaku konsumen
 - d. Keterjangkauan biaya, tidak membutuhkan waktu lama dalam proses perawatan produk

SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threat*)

SWOT adalah singkatan dari *strenghts* (Kekutan), *weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *threats* (Ancaman), dimana SWOT ini dijadikan suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *nonprofit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih *komprehensif*



(Fahmi, 2013).

Gambar 2. Peluang-Peluang Organisasi

Ada hal yang harus diingat bahwa analisis SWOT tidak hanya menarik untuk dikaji oleh para manajer atau para *top management* perusahaan, namun menjadi lebih menarik juga jika dikaji secara pribadi. Terutama untuk melihat potensi dari seseorang serta prospek yang akan diraih dalam pekerjaannya dimasa depan. Ini sebagaimana dikatakan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter bahwa, sebuah analisis SWOT dapat merupakan alat yang bermanfaat untuk memeriksa keterampilan, kemampuan, pilihan karir, dan peluang-peluang karir anda sendiri.

Analisa SWOT dan Manajemen Pengambilan Keputusan

Dalam usaha mendukung manajemen pengambilan keputusan maka analisis SWOT memiliki peran besar didalamnya. Berbagai kalangan akademisi, birokrat hingga praktisi bisnis telah mempercayai jika analisis dengan mempergunakan perspektif SWOT telah dianggap memiliki keunggulan. Kita bisa memberikan peta kondisi terhadap keadaan yang terjadi berdasarkan realita yang ada, serta lebih jauh mampu memberikan penegasan terhadap keputusan yang akan kita lakukan dimasa yang akan datang (Fahmi, 2013).

Oleh karena itu secara umum ada beberapa kegunaan dengan dipergunakannya analisa SWOT dalam mendukung manajemen pengambilan keputusan (Fahmi, 2013).

1. Mampu memberikan gambaran suatu organisasi dari empat sudut dimensi, yaitu *strenght*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Sehingga pengambil keputusan bisa

melihat dari empat dimensi ini secara lebih *komprehensif*

2. Dapat dijadikan sebagai rujukan pembuatan rencana keputusan jangka panjang
3. Mampu memberikan pemahaman kepada para *stakeholders* yang berkeinginan menaruh simpati bahkan bergabung dengan perusahaan dalam suatu ikatan kerja sama yang saling menguntungkan
4. Dapat dijadikan sebagai penilai secara rutin dalam melihat progres *report* dari setiap keputusan yang telah dibuat selama ini.

Tujuan Penerapan SWOT

Penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisa SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi dimasa-masa yang akan datang. Tujuan lain diperlukan analisa SWOT adalah dimana setiap produk yang beredar dipasaran pasti akan mengalami pasang surut dalam penjualan atau yang dikenal dengan istilah daur hidup produk. Konsep daur hidup produk dirujuk berdasarkan keadaan relita yang terjadi dipasar, bahwa konsumen memiliki tingkat kejenuhan dalam memakai suatu produk. Untuk lebih jelasnya kita dapat melihat gambar dibawah ini (Nitisemito, 1986).

Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks evaluasi faktor internal (*Internal factor evaluation-IFE Matrix*) adalah tahanan ekstraksi dalam menjalankan audit manajemen strategi. Alat formulasi strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam era fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan untuk mengembangkan Matriks IFE, jadi kemunculan pendekatan ilmiah tidak seharusnya diartikan bahwa faktor-faktor yang dimasukkan lebih dari pada angka yang sebenarnya. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima tahap (David 2006).

1. Tuliskan faktor internal utama seperti identifikasi dalam proses audit. Gunakan faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan, buatlah sespesifikmungkin gunakan persentase, ratio, dan angka komparatif.
2. Berikan bobot berkisar 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting *relative* memandang apakah

- faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan nilai 1 atau 2. Peringkat berdasarkan perusahaan, dimana bobot di langkah 2 adalah berdasarkan industri.
 - Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
 - Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Berapapun banyak faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Jumlah faktor memiliki pengaruh terhadap kisaran total rata-rata tertimbang karena bobot selalu berjumlah 1,0.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks evaluasi faktor eksternal yang memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan persaingan. Matriks EFE dapat dibuat dengan lima tahap (David 2006).

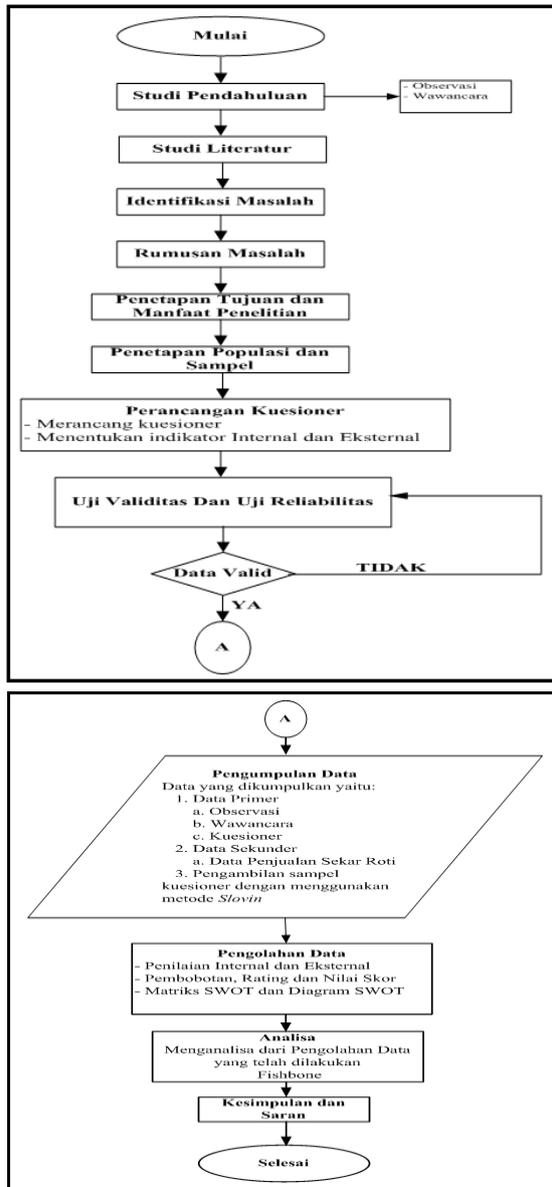
- Buat daftar faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Tuliskan peluang terlebih dahulu kemudian ancaman. Usahakan spesifik menggunakan persentasi, rasio, dan nilai komparatif bila mungkin.
- Berikan bobot masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasi tingkat penting *relative* dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Peluang sering kali diberikan bobot lebih tinggi dari pada ancaman, tetapi ancaman juga dapat di berikan bobot di lebih tinggi jika mereka sangat serius atau sangat mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan keberhasilan atau kegagalan persaingan atau

- dengan mendiskusikan faktor. Penjualan dari seluruh bobot yang diberikan semua faktor harus sama dengan 1,0.
- Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam memproses faktor tersebut, di mana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respons perusahaan diatas rata-rata, 2 = respons perusahaan rata-rata, 1 = respon perusahaan jelek. Peringkat didasarkan pada perusahaan (*Companybased*), sedangkan bobot pada tahap 2 didasarkan pada industri (*industrybased*). Penting diperhatikan bahwa ancaman dan peluang dapat diberikan 1, 2, 3 atau 4.
 - Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk memperoleh nilai tertimbang.
 - Jumlah nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.
 - Tanpa Mempedulikan jumlah peluang dan ancaman kunci yang dimasukkan dalam matriks EFE, total nilai tertimbang untuk suatu organisasi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 1,0. Total nilai tertimbang rata-rata adalah 2,5. Total nilai tertimbang sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal. Total nilai 1,0 mengindikasikan bahwa strategi perusahaan tidak dimanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal.

Tabel 2. Diagram Matrik SWOT

IFAS	Kekuatan/ <i>Strengths</i> (S) Faktor-faktor kekuatan Internal	Kelemahan/ <i>Weaknesses</i> (W) Faktor-faktor kelemahan Internal
EFAS		
Peluang/ <i>Opportunities</i> (O)	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman/ <i>Threats</i> (T)	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Metode Penelitian



Gambar 3 Flow Chart Penelitian

Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data-data seperti, profil perusahaan, dan data - data penjualan yang ada di perusahaan. Agar dalam pelaksanaan penelitian dapat dijalankan dengan mudah serta sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dicapai, maka diperlukan langkah pemecahan yang baik dan pada pemecahan masalah tersebut dibutuhkan data-data pendukung, adapun data-data yang diperlukan adalah :

1. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang tidak langsung dapat diamati oleh peneliti. Data ini merupakan dokumen perusahaan, adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah data penjualan CV. Sekar Sari Roti dari tahun 2012 hingga tahun 2014.

Hasil dan Pembahasan

Pengolahan Data

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan yang datang (Responden internal) dan kepada pihak perusahaan (Responden eksternal) CV. Sekar Sari Roti.

Tabel 3 Rekapitulasi Pengumpulan data kuesioner

Pernyataan	Penilaian Internal				Penilaian Eksternal			
	SS	S	KS	TS	SS	S	KS	TS
1	5	5	0	0	18	12	0	0
2	5	5	0	0	18	12	0	0
3	2	5	3	0	12	15	3	0
4	0	10	0	0	9	21	0	0
5	2	5	3	0	12	15	3	0
6	5	5	0	0	18	12	0	0
7	5	5	0	0	18	12	0	0
8	0	10	0	0	9	21	0	0
9	2	5	3	0	12	15	3	0
10	0	10	0	0	9	21	0	0
11	5	5	0	0	18	12	0	0
12	2	5	3	0	12	15	3	0
13	0	10	0	0	9	21	0	0
14	2	5	3	0	12	15	3	0
15	2	5	3	0	12	15	3	0
16	1	6	3	0	11	16	3	0
17	3	4	3	0	16	11	3	0
18	4	6	0	0	17	13	0	0
19	1	6	3	0	12	15	3	0

Setelah data kuesioner telah direkapitulasi, maka langkah selanjutnya adalah penilaian *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) untuk setiap butir pertanyaan. Adapun perhitungan penilaian Internal dan Eksternal sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \text{SS} \times 4 + \text{S} \times 3 + \text{KS} \times 2 + \text{TS} \times 1$$

- Keterangan :
- SS : Sangat Setuju
 - S : Setuju
 - KS : Kurang Setuju
 - TS : Tidak Setuju

1. Produk yang dimiliki Sekar Sari Roti beragam, dengan keberagaman produk Sekar Sari Roti membuat pelanggan lebih leluasa memilih produk sesuai yang diinginkan pelanggan.

a. Internal

$$\begin{aligned} \text{Nilai} &= \text{SS} \times 4 + \text{S} \times 3 + \text{KS} \times 2 + \text{TS} \times 1 \\ &= (5 \times 4) + (5 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) \\ &= 20 + 15 + 0 + 0 \\ &= 35 \end{aligned}$$

b. Eksternal

$$\begin{aligned} \text{Nilai} &= \text{SS} \times 4 + \text{S} \times 3 + \text{KS} \times 2 + \text{TS} \times 1 \\ &= (18 \times 4) + (12 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) \\ &= 72 + 36 + 0 + 0 \\ &= 108 \end{aligned}$$

Tabel 4 Rekapitulasi nilai internal dan eksternal

Pernyataan	Nilai Internal	Nilai Eksternal
1	35	108
2	35	108
3	29	99
4	40	99
5	29	99
6	35	108
7	35	108
8	40	99
9	29	99
10	40	99
11	35	108
12	29	99
13	40	99
14	29	99
15	29	99
16	28	95
17	20	103
18	34	107
19	28	99

Pembobotan IFAS dan EFAS

Perhitungan ini didapat dari total *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) dibagi dengan total *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) untuk tiap variabel item pernyataan. Adapun perhitungan rumus penentuan pembobotan IFAS dan EFAS sebagai berikut :

a.
$$\text{Bobot} = \frac{\text{I+E}}{\text{Jumlah I+E (S dan W)}}$$

$$= \frac{143}{1373}$$

$$= 0,1041$$

b.
$$\text{Bobot} = \frac{\text{I+E}}{\text{Jumlah I+E (O dan T)}}$$

$$= \frac{143}{1180}$$

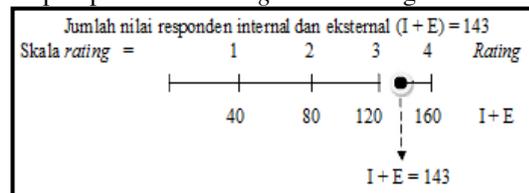
$$= 0,121$$

Tabel 5 Rekapitulasi Pembobotan kuesioner

Pernyataan	Variabel	Bobot	Total
1	Strength	0,1041	0,4958
2		0,1041	
3		0,0932	
4		0,1012	
5		0,0932	
6	Weakness	0,1041	0,5038
7		0,1041	
8		0,1012	
9		0,0932	
10	Opportunities	0,1012	0,564
11		0,1211	
12		0,1084	
13		0,1177	
14		0,1084	
15		0,1084	
16		0,1042	
17	Threat	0,1042	0,4354
18		0,1194	
19		0,1076	

Rating IFAS dan EFAS

Penentuan *rating* pada *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) berdasarkan penilaian responden atas kuesioner yang telah diberikan. Dalam penentuan *rating* diambil salah satu data sebagai contoh, sedangkan data yang lain direkap di dalam tabel. Adapun penentuan *rating* adalah sebagai berikut:



Tabel 1.6 Rekapitulasi Rating kuesioner

Pernyataan	Variabel	Rating
1	<i>Strength</i>	4
2		4
3		4
4		4
5		4
6	<i>Weakness</i>	4
7		4
8		4
9		4
10		4
11		4
12	4	
13	<i>Opportunities</i>	4
14	4	
15	4	
16	4	
17	<i>Threat</i>	4
18		4
19		4

Perhitungan Nilai Skor

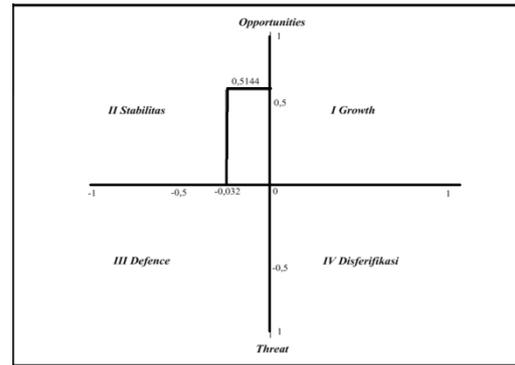
Perhitungan ini didapat dari perkalian bobot *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) didengan dengan *rating Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) untuk tiap variabel item pernyataan. Adapun perhitungan rumus *Rating* IFAS dan EFAS sebagai berikut :

Jumlah Bobot item kuisioner di kali jumlah *Rating* item kuisioner
 Bobot = 0,1041
 Rating = 4
 Bobot x Rating = Nilai Skor
 0,1041 x 4 = 0,4164

Tabel 4.15 Rekapitulasi Total Nilai Skor

Faktor	Total Skor	Difference
Internal	<i>Strength</i>	1,9832 = 1,9832 - 2,0152
	<i>Weakness</i>	2,0152 = - 0,032
Eksternal	<i>Opportunity</i>	2,2562 = 2,2562 - 1,7416
	<i>Threat</i>	1,7416 = 0,5144

Maka diketahui nilai *Weakness* lebih tinggi dibandingkan nilai *Strength* dengan selisih - 0,032 dan nilai *Opportunity* lebih tinggi dibandingkan nilai *Threat* dengan selisih 0,5144. Dari hasil identifikasi faktor-faktor tersebut maka dapat digambarkan dalam diagram SWOT sebagai beriku.



Gambar 4 Diagram Swot CV. Sekar Sari Roti

Gambar diatas menunjukkan bahwa CV. Sekar Sari Roti berada pada kuadran II atau Stabilitas yaitu perusahaan memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.

Tabel 4.16 Rumusan Kombinasi Strategi Matrik SWOT

IFAS	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	Strategi (SO) 1,9832 + 2,2562 = 4,2394	Strategi (WO) 2,2562 + 2,0152 = 4,2714
	Strategi (ST) 1,9832 + 1,7416 = 3,7248	Strategi (WT) 2,0152 + 1,7416 = 3,7568

Tabel 4.17 Matriks Perencanaan Kombinasi Strategi

IFAS	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	Strategi (SO) : Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar 4,2394	Strategi (WO) : Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang sebesar 4,2714
Threat (T)	Strategi (ST) : Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman sebesar 3,7248	Strategi (WT) : Meminimalkan kelemahan menghindari ancaman sebesar 3,7568

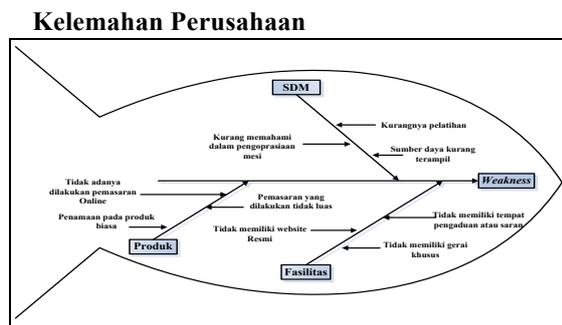
Berdasarkan matriks SWOT diatas maka terdapat 4 langkah strategi pada SWOT yaitu :

- Strategi SO (*Strengths - Opportunities*)
 Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- Strategi ST (*Strengths - Threats*)
 Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- Strategi WO (*Weakness - Opportunities*)
 Strategi ini dibuat berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- Strategi WT (*Weakness - Threat*)
 Strategi ini didasarkan pda kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal

b. Diagram Fishbone

Diagram *fishbone* digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya kelemahan perusahaan dan penyebab apa yang paling dominan

menimbulkan kelemahan pada perusahaan. Adapun diagram *fishbone* kelemahan perusahaan adalah sebagai berikut :



Gambar 5 Diagram *Fishbone* Kelemahan Perusahaan

Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari analisis bobot, rating dan nilai skor faktor *Internal* didapatkan total nilai skor 1,9832 untuk kekuatan perusahaan dan 2,0152 untuk kelemahan perusahaan yang berarti bahwa CV. Sekar Sari Roti memiliki posisi internal yang lemah dan nilai skor faktor *eksternal* dengan total nilai skor 2,256 untuk peluang perusahaan dan 1,7416 untuk ancaman pada perusahaan yang berarti bahwa CV. Sekar Sari Roti kurang memiliki posisi *eksternal* yang kuat.
2. Dari analisa diagram SWOT CV. Sekar Sari Roti berada pada posisi kuadran II atau *Stabilitas* yaitu WO, yang menunjukkan bahwa CV. Sekar Sari Roti memiliki *internal* yang lemah namun memiliki *eksternal* yang kuat dengan memanfaatkan peluang perusahaan yang besar untuk meminimalkan kelemahan perusahaan.
3. Analisa perencanaan kombinasi strategi menunjukkan bahwa CV. Sekar Sari Roti lebih fokus kepada strategi *Weakness - Opportunity* (WO) karena memiliki nilai skor tertinggi dari nilai skor strategi lainnya yaitu sebesar 4,2714 yaitu berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

Saran

Adapun saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti
 Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai pengembangan dan pengetahuan, khususnya dalam manajemen pemasaran.
2. Bagi perusahaan
 Dengan adanya penelitian ini diharapkan CV. Sekar Sari Roti dapat mengaplikasikan hasil penelitian yang diperoleh untuk meningkatkan penjualan.
3. Bagi universitas
 Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber ide bagi peneliti-peneliti yang ingin mendalami permasalahan ini selanjutnya, seperti bagaimana cara mengubah penampilan perusahaan lebih menarik atau pada kasus-kasus lainnya.

Daftar Pustaka

Afrillita, Nur. Analisa SWOT dalam menentukan strategi pemasaran sepeda motor. Vol 10 No. 3 (2013).
 AG, Hartono, Tri, Sigit. Analisa *SWOT* dan penetapan strategi pemasaran. Vol. 1 No. 1 April 2013
 Dajan, Anto. Pengantar metode statistic jilid 1, Jakarta. 1986
 Diniaty, Dewi, Agusrianal. Perancangan strategi pemasaran anyaman pandan. Vol. 11 No. 2, Juni 2014.
 Erhard, Valentine K. *Away with SWOT analysis use defensive/offensive evaluation instead* . Vol. 21 No. 2, Maret 2005.
 Freedy, Rangkuti. Riset Pemasaran, PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta. 1996
 Freedy, Rangkuti. *SWOT Balanced Score Card*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2011
 Gazpers, Vincent. Statistik dan Probabilitas, Penerbit Gramedia. 2003
 Gay, L.R dan Diehl, P.L (1992), *Research Methods for Business and Management*, Macmillan Publishing Company, New York
 Nugroho, Ryan. Pengaruh *people, physical evidence, product, promotion, price and place* terhadap tingkat kunjungan di *café coffe cozies*. Vol. 1 No 2 (2003).
 Putra, Dedi. Position analysis and marketing strategy in using its competition analytical herarchy proses (AHP), competitive profile matrix (CPM) and internal external matrix (Matrix IE). Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Ridwan. Belajar mudah penelitan Untuk Guru,
Karyawan dan Peneliti Pemula, Bandung.
2005

Rifqi, Farid. Analisis strategi Dea Cake and Bakery
di kota Kapanjen. Vol 2 No 12 maret
2015.