

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kondisi persaingan bisnis di Indonesia saat ini semakin ketat. Banyaknya perusahaan yang bekerja pada bidang bisnis yang sejenis dan menjual barang-barang yang sejenis, spesifikasi yang sama dan merk serta model yang sama membuat persaingan tidak dapat dihindarkan lagi. Persaingan yang terjadi bahkan semakin mengarah pada persaingan yang tidak sehat, dengan adanya perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi perang harga dan perang diskon yang membuat perusahaan justru mengalami kesulitan dalam hal keuangan dan arus kas yang sehat. Selain itu adanya perusahaan yang berani memberikan tempo pembayaran lama akan membuat iklim persaingan menjadi rusak sebab perusahaan-perusahaan sudah tidak memikirkan kinerja bisnisnya sendiri dalam tujuannya memenangkan persaingan.

Adanya fenomena persaingan yang semakin mengarah pada persaingan yang tidak sehat tersebut membuat perusahaan penting untuk merumuskan strategi dalam menjalankan bisniisnya. Strategi merupakan perencanaan dengan mempertimbangkan tujuan, visi, misi, program dan nilai dari organisasi yang ingin dicapai dan cara untuk melakukan pencapaian tersebut di masa yang akan datang (David, 2016). Suatu strategi dapat ditentukan dengan baik dengan cara melihat faktor internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih dini melakukan langkah antisipasi ketika terjadi perubahan ekonomi (Rohmawati,

2017). Perusahaan perlu mempunyai strategi yang tepat agar dapat membentuk pendekatan yang efektif untuk kegiatan perusahaan dan dapat menyatukan keputusan serta inisiasi kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (Suryana, 2003). Hal ini membuat perlunya pembuatan strategi-strategi alternatif sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerja bisnisnya.

David (2016) menyatakan strategi agar dapat berfungsi secara tepat, bagi perusahaan yang sudah berjalan sebelumnya, dapat dievaluasi dengan analisis faktor internal dan faktor eksternal. Pengusaha akan dapat mengevaluasi bisnisnya secara lebih akurat dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat diidentifikasi tipe strategi yang lebih tepat dilakukannya dengan menggunakan matrik Internal Eksternal (IE). Berdasarkan tipe strategi tersebut, maka akan dapat dirumuskan strategi berbasis pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan dalam matrik SWOT yang merumuskan alternative strategi SO, ST, WO, dan WT (David, 2016). Alternatif strategi yang terbentuk ini akan kemudian dipilih prioritas strategi dengan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks ini berperan sebagai alat analisis untuk memudahkan penyusunan prioritas strategi berdasarkan tingkat kepentingan dan kemampuan organisasi (David, 2016).

Salah satu bisnis yang sedang berkembang saat ini adalah bisni Air Conditioner (AC). Bisnis AC saat ini sedang mengalami pertumbuhan secara nasional karena banyaknya tuntutan dari masyarakat, khususnya kaum milenial

yang menginginkan adanya kenyamanan ketika sedang berada di rumah, sekolah maupun tempat kerja. Hal ini terbukti dengan di tengah lesunya pasar elektronik, pasar AC justru meningkat, seperti yang dialami oleh Sharp yang pangsa pasarnya justru melonjak hingga 27,6% dalam satu tahun terakhir (Wulandari, 2019) dan Panasonic yang mengandalkan pangsa pasar ACnya untuk mendorong penjualan perusahaan secara keseluruhan (Rini, 2018). Pangsa pasar AC yang semakin meningkat ini membuat banyak perusahaan berusaha untuk menggenjot penjualan dalam hal AC sehingga membuat persaingan di bisnis AC ini semakin ketat.

Kondisi serupa juga dialami oleh para pelaku usaha di bidang AC di kota Semarang seperti CV. Fajar Karunia. CV Fajar Karunia yang sudah berdiri sejak tahun 1998 merupakan salah satu jasa service AC authorized Daikin dan Mitsubishi yang telah banyak melakukan kerja sama dalam penanganan berbagai jenis AC atau mesin penyejuk ruangan, mulai dari AC Split, AC Cassete, AC Central, AC Duct, AC VRV, Chiller, Ceilling, Cold Storage, dan jenis mesin pendingin lainnya, baik di perumahan, perkantoran, instansi pemerintah, kampus, hotel, pabrik, restoran, pusat perbelanjaan, rumah sakit, dan sekolah serta berbagai universitas di Jawa Tengah dan DIY. CV Fajar Karunia yang merupakan agen distributor resmi dari Daikin dan Mitsubishi biasanya menerima order dari Daikin dan Mitsubishi untuk mengikuti berbagai tender baik untuk proyek swasta dan obyek pemerintahan mengingat Daikin dan Mitsubishi tidak dapat mensupply langsung ke perusahaan dan agen pemerintahan sehingga membutuhkan distributor. Setelah melakukan penawaran tender, untuk memberikan keterangan lengkap, pihak CV Fajar Karunia dengan Bersama marketing dari Daikin dan

Mitsubishi memberikan penjelasan kepada konsumen mengenai informasi tentang AC. CV Fajar Karunia lalu melakukan pembelian sejumlah AC dari Daikin dan Mitsubishi sesuai dengan kesepakatan penjualan di tender untuk kemudian dipasang di konsumen. Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh CV. Fajar Karunia adalah terjadi stagnasi bisnis dari CV. Fajar Karunia yang diakibatkan oleh ketatnya persaingan di bidang AC.

Tabel 1.1
Data Penjualan CV. Fajar Karunia
Periode Tahun 2013-2018

Tahun	Omset (Rp)	Pertumbuhan (%)
2013	20.369.555.000	-
2014	21.336.585.000	4,75
2015	23.125.800.000	8,39
2016	25.128.036.000	8,66
2017	22.159.643.000	-11,81
2018	19.336.257.000	-12,74

Sumber : Data Sekunder, 2019

Berdasarkan data di atas, diketahui bahwa dalam lima tahun terakhir penjualan AC pada CV. Fajar Karunia mengalami fluktuasi dan menunjukkan ketidak stabilan dalam enam tahun terakhir ini dimana terjadi penurunan dan peningkatan dalam periode tersebut. Hal ini menimbulkan kekhawatiran bagi pemilik CV. Fajar Karunia karena dengan ukuran perusahaannya yang semakin besar, CV Fajar Karunia perlu melakukan penjualan cukup besar sehingga mampu menutup seluruh biaya operasional nya dan membayar gaji karyawan. Berdasar adanya permasalahan ini diperlukan adanya strategi yang mampu membuat CV. Fajar Karunia meningkatkan kembali bisnisnya.

Strategi yang dipakai oleh CV. Fajar Karunia saat ini adalah strategi bertahan dan mempertahankan pelanggannya yang loyal saja, namun persaingan

yang timbul akibat banyaknya pesaing baru maupun lama membuat ruang gerak CV. Fajar Karunia semakin sempit. Pesaing dari CV. Fajar Karunia adalah distributor AC yang merupakan distributor yang khusus bergerak di bidang AC yaitu Utama Karya, Indocool, Acrindo, Kusuma Teknik, Wijaya Teknik, Indah Teknik dan Davin Cool. Selain itu ada juga pesaing yang berasal dari toko yang tidak menjual AC secara spesifik namun menjadi semacam toserba alat elektronik seperti Modern Elektronik, Atlanta Elektronik, dan bahkan saat ini Hypermart, Transmart dan Toko Ada juga menjual AC. Berdasarkan hasil prasurvey awal dengan pelanggan CV. Fajar Karunia, didapatkan kekuatan dan kelemahan pesaing sebagai berikut:

Tabel 1.2
Kekuatan dan Kelemahan Pesaing

Pesaing	Kekuatan	Kelemahan
Kusuma Teknik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman sudah cukup lama 2. Kapasitas besar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merk AC yang dijual tidak ada merk premium (Daikin)
Acrindo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman lama 2. Jaminan servis gratis selama satu tahun dari pemasangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan yang sudah berpengalaman saat ini sudah pensiun 2. Pengiriman menunggu kuota
Modern Elektronik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih murah untuk AC ukuran kecil 2. Banyak pilihan merk yang murah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak menjual AC ukuran besar 2. Tidak memiliki teknisi sendiri

Sumber : Hasil rekapitulasi prasurvey, 2019

Berdasarkan hasil prasurvey kepada pelanggan, didapatkan bahwa pesaing memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan CV. Fajar Karunia, dengan kekuatan pesaing yang sangat berbeda-beda sehingga setiap perusahaan memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing.

Berdasarkan hasil prasurvey dengan wawancara kepada pemilik, dan karyawan CV. Fajar Karunia, diketahui kekuatan dan kelemahan dari CV. Fajar Karunia. Kekuatan CV. Fajar Karunia adalah saat ini CV. Fajar Karunia telah berpengalaman lebih dari 20 tahun sehingga CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi serta memiliki karyawan yang berpengalaman dan berkompotensi tinggi untuk pemasangan AC. CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia.

Sedangkan kelemahan dari CV. Fajar Karunia saat ini berdasarkan hasil prasurvey dengan wawancara kepada pemilik, dan karyawan CV. Fajar Karunia adalah harga AC dan jasa pemasangan AC oleh CV. Fajar Karunia lebih mahal dibandingkan dengan pesaing karena CV. Fajar Karunia merasa bahwa kualitas servisnya lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Kelemahan lainnya adalah kapasitas Gudang dari CV. Fajar Karunia tidak terlalu besar dan masih sama luasnya dengan saat pertama kali CV Fajar Karunia didirikan pada tahun 1998 sehingga persediaan barang dari CV Fajar Karunia tidak terlalu banyak.

Berdasarkan hasil prasurvey dengan wawancara dengan pemilik dan karyawan CV. Fajar Karunia, peluang yang dimiliki oleh CV. Fajar Karunia adalah saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat. Adanya semakin banyak produsen luar negeri yang mengeluarkan produk AC juga membuat adanya peluang CV. Fajar Karunia untuk

menjadi distributor utama bagi merk-merk AC baru tersebut seperti McQuay dan York yang jarang terdengar di Indonesia. Iklim di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan.

Sedangkan berdasarkan wawancara awal dengan pemilik dan karyawan CV. Fajar Karunia, diketahui ada ancaman bagi CV. Fajar Karunia yaitu banyak pesaing terutama pesaing baru yang bukan berasal dari pengusaha khusus AC seperti Modern Elektronik, Atlanta Elektronik, Hypermart, Transmart yang menjual produk elektronik termasuk AC serta memiliki pasar cukup luas merupakan ancaman besar, terlebih lagi pembelian dapat dilakukan dengan kredit card dan cicilan. Pesaing lama seperti Utama Karya, Acrindo dan Indocool yang menjadi pesaing CV. Fajar Karunia dalam mensupply AC ke pabrik, hotel yang membutuhkan AC dalam kapasitas besar juga saat ini masih bergerak dalam bidang AC. Selain itu adanya green lifestyle yang mulai digerakkan saat ini membuat ada sebagian masyarakat yang mengurangi penggunaan AC.

Tabel 1.3
Identifikasi SWOT CV. Fajar Karunia

No	Variabel	Keterangan
1	Kekuatan	Sudah berpengalaman di bidang AC lebih dari 20 tahun
		Memiliki karyawan yang sudah berpengalaman dan berkompentensi tinggi
		Memiliki pelanggan tetap yang sudah membeli AC selama belasan tahun
2	Kelemahan	Harga service lebih mahal dari pesaing
		Keterbatasan kapasitas gudang
3	Peluang	Pertumbuhan usaha di Semarang meningkat, seperti Hotel, Pabrik, Sekolah, Restoran, yang semuanya membutuhkan AC
		Iklim tropis di Indonesia membuat dibutuhkan AC untuk pendingin ruangan
		Banyak produsen AC baru, meningkatkan peluang

No	Variabel	Keterangan
		menjadi distributor utama
4	Ancaman	Banyak pesaing (toko) baru di pasar AC yang tidak bergerak secara khusus di bidang AC
		Pesaing lama saat ini masih bertahan
		Peningkatan concern terhadap green lifestyle yang membuat orang mengurangi pemakaian AC

Sumber: Hasil rekapitulasi prasurvey, 2019

Berdasarkan hasil prasurvey, diketahui beberapa kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman dari CV. Fajar Karunia. Untuk meningkatkan kinerja bisnisnya yang mengalami stagnasi bisnis ini maka diperlukan suatu prioritas strategi agar perusahaan mampu meningkatkan kembali kinerjanya yang akan dipilih melalui metode QSPM.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, diketahui bahwa terdapat beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman CV. Fajar Karunia sehingga apabila CV. Fajar Karunia berkeinginan untuk meningkatkan kinerja bisnisnya dalam bidang AC saat ini maka CV. Fajar Karunia perlu melakukan perubahan strategi bisnisnya, sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penyusunan strategi alternatif CV. Fajar Karunia dengan analisis SWOT?
2. Bagaimana perumusan strategi prioritas CV. Fajar Karunia dengan menggunakan analisis QSPM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Menyusun strategi alternatif CV. Fajar Karunia dengan analisis SWOT.
2. Merumuskan strategi prioritas CV. Fajar Karunia dengan menggunakan analisis QSPM.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan mengenai penentuan strategi bisnis CV. Fajar Karunia dengan menggunakan metode QSPM saat ini sehingga mampu meningkatkan kinerja bisnisnya.

2. Bagi peneliti

Sebagai pertimbangan dalam pengembangan bisnis dan strategi yang harus dilakukan perusahaan.

3. Bagi Akademisi

Sebagai referensi untuk penelitian strategi bisnis yang sejenis di masa depan.