

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum 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 principal 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.



Ga
mba

r 4.1
Produk yang Dijual CV Fajar Karunia

4.2 Gambaran Umum Responden

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

Tabel 4.1
Sampel Penelitian

| No | Responden | Keterangan | Nama | Jenis Kelamin | Usia | Lama Kerja (tahun) | Pendidikan Terakhir |
|----|-----------|--------------|---------|---------------|------|--------------------|---------------------|
| 1 | Pemilik | Pemilik | Triyono | Pria | 57 | 21 | S1 |
| 2 | Karyawan | Administrasi | Yeni S | Wanita | 36 | 15 | SMA |
| | | Mekanik | Tulus J | Pria | 38 | 21 | SMA |

Sumber : Data sekunder, 2019

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 CV Fajar Karunia. Selain dari pemilik dan karyawan CV Fajar Karunia, responden penelitian ini juga terdiri dari 10 orang pelanggan CV Fajar Karunia yang akan dijelaskan terpisah sebagai berikut.

Selain responden yang berasal dari pemilik dan karyawan CV Fajar Karunia, dilakukan juga penyebaran kuesioner kepada 10 orang pelanggan CV Fajar Karunia. Berdasarkan bidang kerjanya, pelanggan dibagi berdasarkan kategori sebagai berikut:

Tabel 4.2
Gambaran Umum Pelanggan Berdasarkan Bidang Kerja

| No | Keterangan | Jumlah | Persentase (%) |
|--------|------------------|--------|----------------|
| 1 | Instansi | 4 | 40 |
| 2 | Pabrik | 3 | 30 |
| 3 | Sekolah | 2 | 20 |
| 4 | Lain-lain (Mall) | 1 | 10 |
| Jumlah | | 10 | 100 |

Sumber : data primer diolah, 2019

Berdasarkan dari bidang kerja pelanggan, didapatkan hasil bahwa pelanggan sebagian besar merupakan instansi pemerintahan (40%), sedangkan pelanggan lainnya adalah pabrik (30%), sekolah (20%) dan lain-lain yang dalam hal ini pelanggannya adalah mall (10%).

Berdasarkan lama kerja sama, maka gambaran umum responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Gambaran Umum Pelanggan Berdasarkan Lama Kerja Sama

| No | Keterangan | Jumlah | Persentase (%) |
|--------|------------|--------|----------------|
| 1 | 4 tahun | 1 | 10 |
| 2 | 5 tahun | 6 | 60 |
| 3 | 8 tahun | 2 | 20 |
| 4 | 10 tahun | 1 | 10 |
| Jumlah | | 10 | 100% |

Sumber : data primer diolah, 2019

Berdasarkan lama bekerja sama, didapatkan hasil bahwa pelanggan sebagian besar telah bekerja sama dengan CV Fajar Karunia selama 5 tahun (60%), pelanggan lainnya bekerja sama dengan CV Fajar Karunia selama 8 tahun (20%), 4 tahun (10%) dan 10 tahun (10%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan CV Fajar Karunia telah cukup lama menjadi pelanggan CV Fajar Karunia.

4.3 Variabel SWOT

Berdasarkan hasil prasurvey kepada pemilik CV Fajar Karunia 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 4.4
Variabel SWOT CV Fajar Karunia

| No | Kategori | Keterangan | |
|----|-----------|------------|--|
| 1 | Kekuatan | 1 | CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi |
| | | 2 | Karyawan CV Fajar Karunia memiliki pengalaman karena rata-rata sudah ikut bekerja pada CV Fajar Karunia selama lebih dari 8 tahun serta memiliki skill yang dibutuhkan untuk pemasangan AC |
| | | 3 | CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan. |
| 2 | Kelemahan | 1 | CV. Fajar Karunia merasa bahwa kualitas servisnya lebih baik dibandingkan dengan pesaing sehingga harga yang ditawarkan lebih mahal |
| | | 2 | 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 |
| 3 | Peluang | 1 | Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat. |
| | | 2 | Iklim di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan untuk mendinginkan ruangan |
| | | 3 | 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 |
| 4 | Ancaman | 1 | 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 |
| | | 2 | Adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan <i>chlorofluorocarbon</i> (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon. |

Sumber : Data primer, 2019

4.3.1 Tanggapan Responden terhadap Kekuatan CV Fajar Karunia

Berdasarkan tanggapan responden terhadap kekuatan CV Fajar Karunia yang didapat dari pemilik, karyawan administrasi dan karyawan bagian mekanik, maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Kekuatan CV Fajar Karunia

| No | Kekuatan | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus Rating | Kategori |
|----|--|----------------|-------------------|-------------------|--------------|----------|
| 1 | CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi | 3 | 4 | 4 | 4,00 | Tinggi |
| 2 | Karyawan CV Fajar Karunia memiliki pengalaman karena rata-rata sudah ikut bekerja pada CV Fajar Karunia selama lebih dari 8 tahun serta memiliki skill yang dibutuhkan untuk pemasangan AC | 3 | 4 | 4 | 4,00 | Tinggi |
| 3 | CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan. | 4 | 2 | 4 | 4,00 | Tinggi |

Sumber : Data primer, 2019

Berdasarkan rating responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi kekuatan CV Fajar Karunia adalah sebagai berikut :

1. CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi.

Responden merasa bahwa CV Fajar Karunia memiliki kemampuan untuk menjual AC dengan baik dan memiliki reputasi sebagai authorized dealer yang tidak mudah diperoleh oleh sembarang perusahaan.

2. Karyawan CV Fajar Karunia memiliki pengalaman karena rata-rata sudah ikut bekerja pada CV Fajar Karunia selama lebih dari 8 tahun serta memiliki skill yang dibutuhkan untuk pemasangan AC

Responden merasa bahwa dengan adanya karyawan yang berpengalaman, maka pemasangan AC akan dapat dilakukan dengan lebih mudah dan tepat.

3. CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan.

Responden merasa bahwa CV Fajar Karunia perlu mempertahankan pelanggan tetapnya yang sering melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan.

4.3.2 Tanggapan Responden terhadap Kelemahan CV Fajar Karunia

Berdasarkan tanggapan responden terhadap kelemahan CV Fajar Karunia yang didapat dari pemilik, karyawan administrasi dan karyawan bagian mekanik, maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Kelemahan CV Fajar Karunia

| No | Kelemahan | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus rating | Kategori |
|----|---|----------------|-------------------|-------------------|--------------|----------|
| 1 | CV. Fajar Karunia merasa bahwa kualitas servisnya lebih baik dibandingkan dengan pesaing sehingga harga yang ditawarkan lebih mahal | 3 | 4 | 4 | 4,00 | Tinggi |
| 2 | Kapasitas Gudang dari CV. Fajar Karunia tidak terlalu besar dan masih sama luasnya dengan saat pertama kali CV | 3 | 3 | 4 | 3,00 | Tinggi |

| No | Kelemahan | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus rating | Kategori |
|----|---|----------------|-------------------|-------------------|--------------|----------|
| | Fajar Karunia didirikan pada tahun 1998 sehingga persediaan barang dari CV Fajar Karunia tidak terlalu banyak | | | | | |

Sumber : Data primer, 2019

Berdasarkan tanggapan responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi kelemahan CV Fajar Karunia adalah sebagai berikut :

1. CV. Fajar Karunia merasa bahwa kualitas servisnya lebih baik dibandingkan dengan pesaing sehingga harga yang ditawarkan lebih mahal. Responden merasa bahwa CV Fajar Karunia memberikan harga jasa yang lebih tinggi karena kompetensi dari CV. Fajar Karunia sangat baik dan mampu melakukan pemasangan dengan presisi.
2. 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.

Responden merasa bahwa saat ini CV Fajar Karunia belum memiliki kapasitas gudang yang besar sehingga persediaan terbatas. Ketika ada pesanan dalam bentuk tender ataupun permintaan untuk mengisi pabrik, barulah CV. Fajar Karunia mengisi persediaan sesuai dengan kebutuhan.

4.3.3 Tanggapan Responden terhadap Peluang CV Fajar Karunia

Berdasarkan tanggapan responden terhadap peluang CV Fajar Karunia yang didapat dari pemilik, karyawan administrasi dan karyawan bagian mekanik, maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Peluang CV Fajar Karunia

| No | Peluang | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus Rating | Kategori |
|----|--|----------------|-------------------|-------------------|--------------|----------|
| 1 | Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat. | 4 | 3 | 4 | 4,00 | Tinggi |
| 2 | Iklim di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan untuk mendinginkan ruangan | 4 | 3 | 3 | 3,00 | Tinggi |
| 3 | 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 | 3 | 4 | 3 | 3,00 | Tinggi |
| | Total | | | | | |

Sumber : Data primer, 2019

Berdasarkan tanggapan responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi peluang bagi CV Fajar Karunia adalah sebagai berikut :

1. Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat.

Responden menyatakan pertumbuhan jumlah hotel, pabrik, mall, universitas, kafe dan restoran merupakan peluang besar bagi CV Fajar

Karunia karena setiap gedung tersebut membutuhkan AC dalam jumlah besar ataupun AC central.

2. Iklim di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan untuk mendinginkan ruangan.

Responden menyatakan bahwa saat ini ada banyak peluang untuk mensupply AC karena panasnya udara saat ini membuat AC sangat laku di pasaran.

3. 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.

Responden menyatakan bahwa dengan banyaknya merk AC baru yang berkualitas, maka biasanya merk tersebut akan mencari distributor di Indonesia yang sudah terpercaya dan berpengalaman. CV Fajar Karunia merupakan salah satu kandidat untuk memegang merk AC baru tersebut.

4.3.4 Tanggapan Responden terhadap Ancaman CV Fajar Karunia

Berdasarkan tanggapan responden terhadap ancaman CV Fajar Karunia yang didapat dari pemilik, karyawan administrasi dan karyawan bagian mekanik, maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Ancaman CV Fajar Karunia

| No | Ancaman | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus rating | Kategori |
|----|---------|----------------|-------------------|-------------------|--------------|----------|
|----|---------|----------------|-------------------|-------------------|--------------|----------|

| No | Ancaman | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus rating | Kategori |
|----|--|----------------|-------------------|-------------------|--------------|----------|
| 1 | 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 | 1 | 3 | 3 | 3,00 | Tinggi |
| 2 | Adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan <i>chlorofluorocarbon</i> (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon. | 3 | 4 | 3 | 3,00 | Tinggi |
| | Total | | | | | |

Sumber : Data primer, 2019

Berdasarkan tanggapan responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi ancaman bagi CV Fajar Karunia adalah sebagai berikut :

1. 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.

Responden menyatakan bahwa ada ancaman dari pesaing lama yaitu Utama Karya, Acrindo dan Indocool yang masih mensupply AC ke pelanggannya.

2. Adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan *chlorofluorocarbon* (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon.

Responden menyatakan bahwa adanya perhatian bagi lingkungan membuat adanya Gerakan go green yang berfokus pada lingkungan, sehingga mengurangi AC untuk mengurangi gas rumah kaca.

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 CV Fajar Karunia 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 4.9
Rekap Pengisian Bobot Matriks Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

| No | Critical Success Factors | Bobot Pemilik | Bobot Karyawan 1 | Bobot Karyawan 2 | Rata-Rata |
|------------------|--|---------------|------------------|------------------|-----------|
| Kekuatan | | | | | |
| 1 | CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi | 0,30 | 0,20 | 0,30 | 0,27 |
| 2 | Karyawan CV Fajar Karunia memiliki pengalaman karena rata-rata sudah ikut bekerja pada CV Fajar Karunia selama lebih dari 8 tahun serta memiliki skill yang dibutuhkan untuk pemasangan AC | 0,20 | 0,30 | 0,20 | 0,23 |
| 3 | CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan. | 0,20 | 0,10 | 0,10 | 0,13 |
| Kelemahan | | | | | |
| 1 | CV. Fajar Karunia merasa bahwa kualitas servisnya lebih baik dibandingkan dengan pesaing sehingga harga yang ditawarkan lebih mahal | 0,10 | 0,20 | 0,30 | 0,20 |
| 2 | Kapasitas Gudang dari CV. Fajar | 0,20 | 0,20 | 0,10 | 0,17 |

| No | <i>Critical Success Factors</i> | Bobot Pemilik | Bobot Karyawan 1 | Bobot Karyawan 2 | Rata-Rata |
|-------|--|----------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| | 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 | | | | |
| 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 CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi dengan bobot 0,27 yang disusul dengan Karyawan CV Fajar Karunia memiliki pengalaman karena rata-rata sudah ikut bekerja pada CV Fajar Karunia selama lebih dari 8 tahun serta memiliki skill yang dibutuhkan untuk pemasangan AC dengan bobot 0,23. Sedangkan critical success factor yang memiliki nilai terendah adalah CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan dengan nilai 0,13. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa faktor kekuatan dari CV Fajar Karunia dipandang memiliki bobot yang lebih dipertimbangkan dibandingkan dengan kelemahan CV Fajar Karunia.

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 industri atau dengan pesaing utama. Semakin lemah perusahaan dibandingkan dengan rata-rata industri

atau dengan pesaing utama maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan skala 1-4.

Tabel 4.10
Rating Matriks Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

| No | Critical Success Factors | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus |
|-----------------|--|----------------|-------------------|-------------------|-------|
| STRENGTH | | | | | |
| 1 | CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| 2 | Karyawan CV Fajar Karunia memiliki pengalaman karena rata-rata sudah ikut bekerja pada CV Fajar Karunia selama lebih dari 8 tahun serta memiliki skill yang dibutuhkan untuk pemasangan AC | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| 3 | CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan. | 4 | 2 | 4 | 4,00 |
| WEAKNESS | | | | | |
| 1 | CV. Fajar Karunia merasa bahwa kualitas servisnya lebih baik dibandingkan dengan pesaing sehingga harga yang ditawarkan lebih mahal | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| 2 | 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 | 3 | 3 | 4 | 3,00 |

Sumber : Data primer, 2019

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 CV Fajar Karunia 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 4.11
Matriks Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

| No | Critical Success Factors | Rata-Rata Bobot | Modus Rating | Bobot x Rating |
|------------------|--|-----------------|--------------|----------------|
| Kekuatan | | | | |
| 1 | CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi | 0,27 | 4,00 | 1,07 |
| 2 | Karyawan CV Fajar Karunia memiliki pengalaman karena rata-rata sudah ikut bekerja pada CV Fajar Karunia selama lebih dari 8 tahun serta memiliki skill yang dibutuhkan untuk pemasangan AC | 0,23 | 4,00 | 0,93 |
| 3 | CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan. | 0,13 | 4,00 | 0,53 |
| Kelemahan | | | | |
| | | Kelemahan | | |
| 1 | CV. Fajar Karunia merasa bahwa kualitas servisnya lebih baik dibandingkan dengan pesaing sehingga harga yang ditawarkan lebih mahal | 0,20 | 4,00 | 0,80 |
| 2 | 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 | 0,17 | 3,00 | 0,50 |
| Total IFAS | | | | 3,83 |

Sumber : Data primer, 2019

Berdasarkan skor, dapat dilihat hasilnya adalah 3,83 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 CV Fajar Karunia lebih kuat dibandingkan dengan kelemahannya. Hasil dari matriks IFAS di atas menunjukkan bahwa skor pada kekuatan yang menunjukkan indikator kekuatan yang terkuat adalah CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga

dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi. Hal ini karena kepercayaan pelanggan terbentuk dari lamanya hubungan antara CV Fajar Karunia dengan pelanggan, adanya pengalaman yang cukup banyak dari CV Fajar Karunia di bidang AC akan meningkatkan kepercayaan pelanggan untuk terus menggunakan jasa CV Fajar Karunia.

Indikator kelemahan yang paling tinggi 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. Kapasitas dari Gudang CV. Fajar Karunia saat ini masih terbatas sehingga hanya mampu menampung persediaan yang tidak cukup untuk mengisi satu rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa persediaan yang dimiliki oleh CV. Fajar Karunia menjadi terbatas akibat tempat penyimpanannya yang terbatas.

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 CV Fajar Karunia 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 4.12
Rekap Pengisian Bobot Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

| No | <i>Critical Success Factors</i> | Bobot Pemilik | Bobot Karyawan 1 | Bobot Karyawan 2 | Rata-Rata |
|----|---------------------------------|---------------|------------------|------------------|-----------|
| | Peluang | | | | |

| No | Critical Success Factors | Bobot Pemilik | Bobot Karyawan 1 | Bobot Karyawan 2 | Rata-Rata |
|----------------|--|---------------|------------------|------------------|-----------|
| 1 | Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat. | 0,20 | 0,30 | 0,20 | 0,23 |
| 2 | Iklm di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan untuk mendinginkan ruangan | 0,30 | 0,10 | 0,30 | 0,23 |
| 3 | 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 | 0,10 | 0,30 | 0,20 | 0,20 |
| Ancaman | | | | | |
| 1 | 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 | 0,20 | 0,10 | 0,20 | 0,17 |
| 2 | Adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan <i>chlorofluorocarbon</i> (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon. | 0,20 | 0,20 | 0,10 | 0,17 |
| Total | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |

Sumber : Data primer, 2019

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa critical success factor yang dianggap terpenting oleh rata-rata responden adalah Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat dan Iklim di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan untuk mendinginkan ruangan dengan bobot 0,23 dan dari sisi ancaman adalah 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 dan Adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan *chlorofluorocarbon* (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon dengan bobot 0,17.

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 4.13
Rating Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

| No | Critical Success Factors | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus |
|-------------|--|----------------|-------------------|-------------------|-------|
| OPPORTUNITY | | | | | |
| 1 | Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat. | 4 | 3 | 4 | 4,00 |
| 2 | Iklim di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan untuk mendinginkan ruangan | 4 | 3 | 3 | 3,00 |
| 3 | 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 | 3 | 4 | 3 | 3,00 |

| No | Critical Success Factors | Rating Pemilik | Rating Karyawan 1 | Rating Karyawan 2 | Modus |
|--------|--|----------------|-------------------|-------------------|-------|
| THREAT | | | | | |
| 1 | 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 | 1 | 3 | 3 | 3,00 |
| 2 | Adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan <i>chlorofluorocarbon</i> (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon. | 3 | 4 | 3 | 3,00 |

Sumber : Data primer, 2019

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 CV Fajar Karunia saat ini. Rating dengan nilai terbesar adalah pada peluang CV Fajar Karunia yaitu saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat.

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 4.16 sebagai berikut :

Tabel 4.14
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

| No | Critical Success Factors | Rata-Rata Bobot | Modus Rating | Bobot x Rating |
|---------|--|-----------------|--------------|----------------|
| Peluang | | | | |
| 1 | Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat. | 0,23 | 4,00 | 0,93 |
| 2 | Iklim di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan | 0,23 | 3,00 | 0,70 |

| No | Critical Success Factors | Rata-Rata Bobot | Modus Rating | Bobot x Rating |
|----------------|--|-----------------|--------------|----------------|
| | untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan untuk mendinginkan ruangan | | | |
| 3 | 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 | 0,20 | 3,00 | 0,60 |
| Ancaman | | | | |
| 1 | Pesaing lama seperti Hutama 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 | 0,17 | 3,00 | 0,50 |
| 2 | Adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan <i>chlorofluorocarbon</i> (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon. | 0,17 | 3,00 | 0,50 |
| Total EFAS | | | | 3,23 |

Sumber : Data primer, 2019

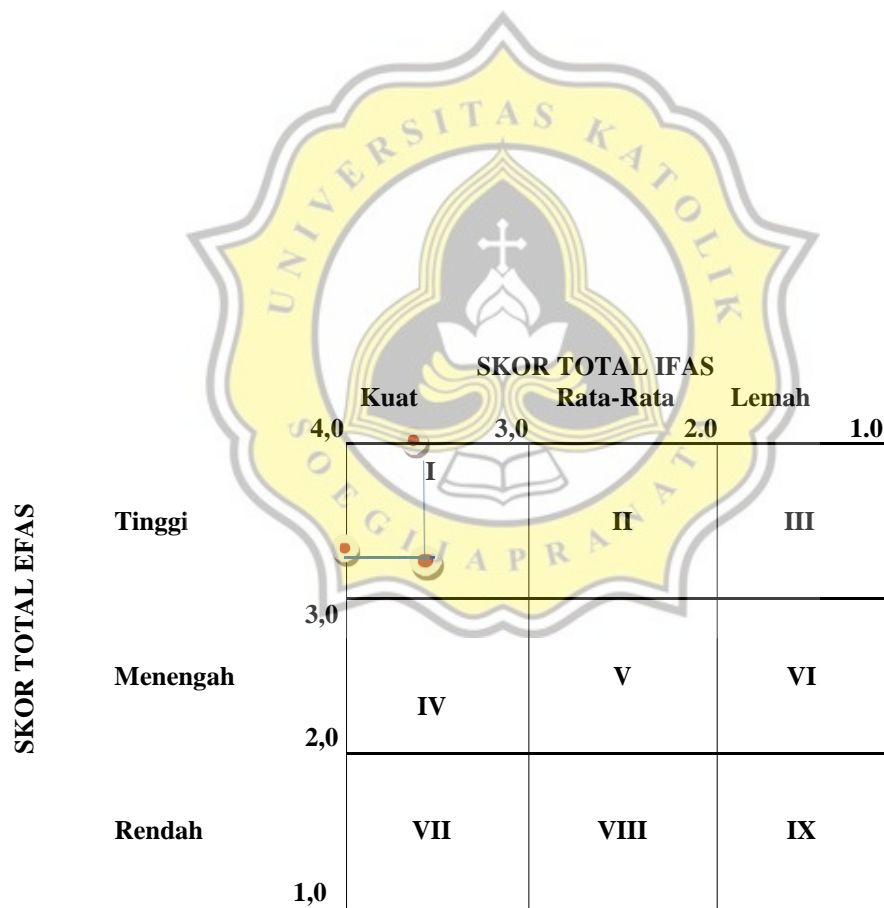
Berdasarkan skor, dapat dilihat hasilnya adalah 3,23 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi eksternal yang kuat. Skor ini akan dimasukkan dalam matriks Internal Eksternal (IE). Hasil ini menunjukkan bahwa peluang bagi CV Fajar Karunia lebih besar dibandingkan dengan ancaman bagi CV Fajar Karunia. Hasil dari matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman pada CV Fajar Karunia masuk dalam kategori kurang kuat. Hal ini berarti bahwa CV Fajar Karunia memiliki peluang ke depan untuk

meningkatkan bisnisnya namun ancaman yang timbul cukup mengancam eksistensi CV Fajar Karunia. Peluang dengan skor tertinggi dimiliki oleh indikator Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat. Peluang yang dianggap berpotensi adalah banyaknya pabrik baru, hotel dan mall akan membutuhkan AC dalam jumlah besar atau AC central yang dapat disupply oleh CV Fajar Karunia.

Namun di sisi lain CV Fajar Karunia mendapatkan ancaman yang cukup kuat juga dan belum ada strategi konkrit dari CV Fajar Karunia untuk peningkatan bisnisnya di masa depan. Ancaman terbesar CV Fajar Karunia adalah pada 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 dan adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan chlorofluorocarbon (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon. CV Fajar Karunia harus menghadapi perusahaan yang sudah memahami pasar dan telah bergerak di bidang yang sama dalam waktu yang cukup lama sehingga persaingan akan keras. Selain itu adanya ancaman pengurangan penggunaan AC dirasakan juga akan berdampak, namun dampaknya kurang dirasakan sebab saat ini hampir semua tempat menggunakan AC.

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:



Gambar 4.4
Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

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 CV Fajar Karunia. Strategi integrasi baik ke depan maupun ke belakang menurut pemilik susah untuk dilakukan, misalnya adalah strategi integrasi ke belakang yaitu mengakuisisi supplier yaitu Daikin dan Mitsubishi sangat tidak mungkin sekali untuk dilakukan. 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. Alasan pemilik memilih strategi tumbuh dan bangun dengan penetrasi pasar adalah karena CV Fajar Karunia merupakan pemain lama di bisnis ini namun strategi yang dilakukannya saat ini masih kurang agresif sehingga diperlukan strategi-strategi yang dapat membuatnya mampu meningkatkan 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 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.15
Matriks SWOT

| | | | |
|--------------------------|--|---|--|
| ANALISIS SWOT | <u>Strengths (S)</u> S1: Sudah berpengalaman di bidang AC lebih dari 20 tahun S2: Memiliki karyawan yang sudah berpengalaman dan berkompotensi tinggi S3: Memiliki pelanggan tetap yang sudah membeli AC selama belasan tahun | <u>Weakness (W)</u> W1: Harga lebih mahal dari pesaing W2: Keterbatasan kapasitas gudang | |
| | <u>Opportunities (O)</u> O1: Pertumbuhan usaha di Semarang meningkat, seperti Hotel, Pabrik, Sekolah, Restoran, yang semuanya membutuhkan AC O2: Iklim tropis di Indonesia membuat dibutuhkan AC untuk pendingin ruangan O3: Banyak produsen AC baru, meningkatkan peluang menjadi distributor utama | <u>Strategi S-O</u> Strategi : Ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi (S1, S2, O1, O2) Strategi : Menambah varian produk dengan menjadi distributor produsen AC baru untuk area Jawa Tengah (S1, S2, S3, O3) | <u>Strategi W-O</u> Strategi : Menambah kapasitas Gudang untuk menyiapkan diri memenuhi permintaan perusahaan baru di kota Semarang (W2, O1) |
| | <u>Threats (T)</u> T1: Pesaing lama saat ini masih bertahan T2: Peningkatan kesadaran <i>green lifestyle</i> yang membuat orang mengurangi pemakaian AC | <u>Strategi S-T</u> Strategi : Layanan prioritas untuk pelanggan tetapnya untuk memaintain pelanggan lama (S2, S3, T1) | <u>Strategi W-T</u> Strategi : Menjual produk AC yang berbasis <i>green business</i> (W1, T2) |

Sumber : Data primer, 2019

Berdasarkan matriks SWOT, maka dapat dirumuskan enam alternative strategi menurut responden yang terdiri dari 1 orang pemilik dan 2 orang karyawan dari bagian administrasi, dan bagian mekanik CV Fajar Karunia.

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 ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi dan menambah varian produk dengan menjadi distributor produsen AC baru untuk area Jawa Tengah.

Strategi yang dilakukan adalah ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi. CV Fajar Karunia perlu mencoba untuk mengambil peluang baik dengan memberikan inisiatif penawaran maupun mengikuti berbagai peluang tender yang ada. Pengadaan untuk instansi pemerintahan akan membuat CV Fajar Karunia mampu menjual AC dalam jumlah yang lebih banyak karena keperluan untuk pengadaan AC pada instansi akan lebih besar dibandingkan dengan swasta.

Strategi lainnya adalah dengan cara menambah varian produk seperti menambah produk AC baru seperti McQuay, dan York dengan cara menjadi distributor dari produsen AC tersebut. Dengan menambah varian baru, maka diharapkan konsumen akan memiliki variasi pilihan dan karena CV Fajar Karunia sebagai distributor utama, maka semua produk AC yang akan dibeli haruslah dibeli melalui CV Fajar Karunia.

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 Menambah kapasitas Gudang untuk menyiapkan diri memenuhi permintaan perusahaan baru di kota Semarang.

CV Fajar Karunia saat ini masih memiliki kapasitas Gudang yang terbatas. CV Fajar Karunia perlu mulai untuk menyiapkan tempat dan lahan yang cukup untuk membuat Gudang yang lebih besar yang mampu untuk menampung persediaan minimal tiga kali lipat dari saat ini karena pertumbuhan dari hotel, mall, apartemen dan rumah sakit serta perumahan di Semarang semakin besar. Sehingga CV Fajar Karunia perlu juga menyiapkan persediaan AC yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.

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 Layanan prioritas untuk pelanggan tetapnya untuk memaintain pelanggan lama.

Karyawan CV Fajar Karunia yang sudah berpengalaman dan memiliki kompetensi yang tinggi akan mampu untuk memberikan pelayanan yang bai dalam memaintain pelanggan tetap dari CV Fajar Karunia yang sudah melakukan pembelian AC di CV Fajar Kurnia selama belasan tahun. Hal ini perlu disikapi

CV Fajar Kurnia untuk memberikan layanan prioritas untuk servis kepada pelanggan yang telah membeli selama lebih dari 10 tahun.

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 menjual produk AC yang berbasis green business.

Alternatif strategi dilakukan dengan cara mempromosikan produk AC yang berteknologi ramah lingkungan (Eco Green) yaitu menggunakan inverter. Dengan menggunakan teknologi inverter ini, maka AC bisa lebih hemat ketika digunakan dalam ruangan tertutup sebab kompresor yang dipergunakan untuk AC tersebut lebih besar. Freon yang digunakan pada AC dengan teknologi inverter ini adalah freon tipe R410A yang lebih ramah terhadap ozon, sehingga mendukung lingkungan hidup. Dengan teknologi ini juga AC mampu menghemat listrik sehingga CV Fajar Kurnia mempromosikan AC yang ramah lingkungan untuk menghindari ancaman di masa depan.

4.8 Analisis QSPM

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks SWOT, ditemukan 5 strategi alternative yang dapat dijalankan oleh CV Fajar Karunia. Keenam strategi alternative tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi

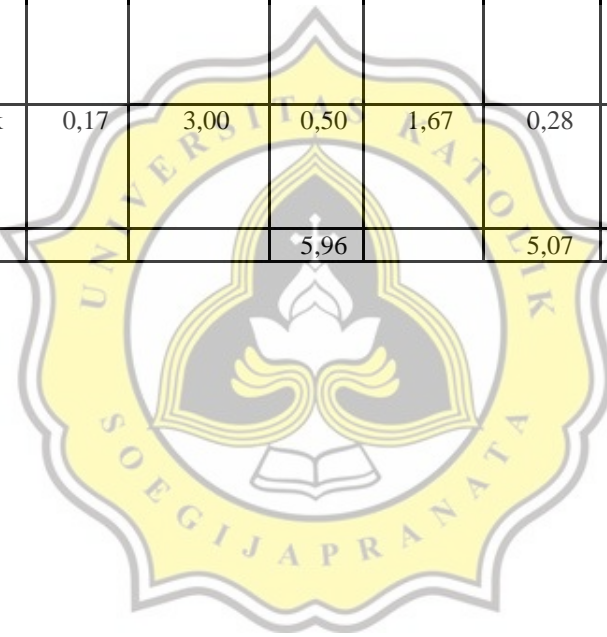
2. Menambah varian produk dengan menjadi distributor produsen AC baru untuk area Jawa Tengah
3. Menambah kapasitas Gudang untuk menyiapkan diri memenuhi permintaan perusahaan baru di kota Semarang
4. Layanan prioritas untuk pelanggan tetapnya untuk memaintain pelanggan lama
5. Menjual produk AC yang berbasis green business

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 CV Fajar Karunia tentang apakah faktor-faktor utama SWOT berpengaruh terhadap alternative strategi dan seberapa besarkan daya tarik strategi tersebut. Semakin tinggi skor daya tarik, maka semakin menarik alternative strategi tersebut. Berikut adalah matriks QSPM CV Fajar Karunia:

Tabel 4.16
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 | |
| Kekuatan | | | | | | | | | | | | |
| CV. Fajar Karunia sudah memiliki pengalaman yang baik dalam menjual AC sehingga dipercaya menjadi authorized dealer dan service Daikin dan Mitsubishi | 0,27 | 3,67 | 0,98 | 2,67 | 0,71 | 2,33 | 0,62 | 2,33 | 0,62 | 2,33 | 0,62 | |
| Karyawan CV Fajar Karunia memiliki pengalaman karena rata-rata sudah ikut bekerja pada CV Fajar Karunia selama lebih dari 8 tahun serta memiliki skill yang dibutuhkan untuk pemasangan AC | 0,23 | 2,67 | 0,62 | 2,67 | 0,62 | 3,00 | 0,70 | 2,33 | 0,54 | 2,00 | 0,47 | |
| CV. Fajar Karunia juga memiliki beberapa pelanggan tetap yang rutin melakukan pemesanan AC pada CV. Fajar Karunia seperti pabrik, dan tender tahunan di kantor pemerintahan. | 0,13 | 3,00 | 0,40 | 2,33 | 0,31 | 3,33 | 0,44 | 3,00 | 0,40 | 2,33 | 0,31 | |
| Kelemahan | | | | | | | | | | | | |
| CV. Fajar Karunia merasa bahwa kualitas servisnya lebih baik dibandingkan dengan pesaing sehingga harga yang ditawarkan lebih mahal | 0,20 | 2,00 | 0,40 | 2,00 | 0,40 | 2,67 | 0,53 | 3,67 | 0,73 | 3,00 | 0,60 | |
| 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 | 0,17 | 2,67 | 0,44 | 2,00 | 0,33 | 2,33 | 0,39 | 3,67 | 0,61 | 2,67 | 0,44 | |
| Peluang | | | | | | | | | | | | |
| Saat ini jumlah hotel, pabrik, sekolah, universitas, kafe dan restoran bertambah sehingga kebutuhan akan AC ruangan bagi bisnis tersebut juga semakin meningkat. | 0,23 | 3,67 | 0,86 | 3,00 | 0,70 | 2,33 | 0,54 | 2,67 | 0,62 | 1,67 | 0,39 | |
| Iklim di Indonesia yang beriklim tropis juga membuat adanya kebutuhan untuk AC baik di ruangan umum maupun di perumahan untuk mendinginkan ruangan | 0,23 | 3,00 | 0,70 | 2,67 | 0,62 | 2,67 | 0,62 | 2,33 | 0,54 | 1,67 | 0,39 | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 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 | 0,20 | 3,33 | 0,67 | 2,67 | 0,53 | 2,00 | 0,40 | 2,33 | 0,47 | 2,67 | 0,53 |
| Ancaman | | | | | | | | | | | |
| 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 | 0,17 | 2,33 | 0,39 | 3,33 | 0,56 | 1,67 | 0,28 | 3,33 | 0,56 | 2,33 | 0,39 |
| Adanya perhatian pada lingkungan membuat banyak orang yang mulai mengurangi AC untuk mengurangi pelepasan <i>chlorofluorocarbon</i> (CFC) yang ada di dalam freon ke atmosfer yang dapat merusak ozon. | 0,17 | 3,00 | 0,50 | 1,67 | 0,28 | 2,33 | 0,39 | 2,33 | 0,39 | 2,00 | 0,33 |
| Total WAS | | | 5,96 | | 5,07 | | 4,92 | | 5,49 | | 4,48 |



Berdasarkan hasil perhitungan dari matriks QSPM, dapat diketahui alternative strategi mana yang dianggap terbaik bagi CV Fajar Karunia. Hasil rekapitulasi dari matriks QSPM dapat dilihat dari tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.17
Rekapitulasi QSPM

| No | Alternatif Strategi | Nilai Total WAS | Peringkat |
|------|--|-----------------|-----------|
| S-O1 | Ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi | 5,96 | 1 |
| S-O2 | Menambah varian produk dengan menjadi distributor produsen AC baru untuk area Jawa Tengah | 5,07 | 3 |
| WO | Menambah kapasitas Gudang untuk menyiapkan diri memenuhi permintaan perusahaan baru di kota Semarang | 4,92 | 4 |
| ST | Layanan prioritas untuk pelanggan tetapnya untuk memaintain pelanggan lama | 5,49 | 2 |
| WT | Menjual produk AC yang berbasis green business | 4,48 | 5 |

Berdasarkan hasil pada matriks QSPM, didapatkan bahwa strategi ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi menjadi strategi yang diprioritaskan dengan total skor daya tarik yang mencapai 5,96. Strategi yang dilakukan adalah ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi. CV Fajar Karunia perlu mencoba untuk mengambil peluang baik dengan memberikan inisiatif penawaran maupun mengikuti berbagai peluang tender yang ada. Pengadaan untuk instansi pemerintahan akan membuat CV Fajar Karunia mampu menjual AC dalam jumlah yang lebih banyak karena keperluan untuk pengadaan AC pada instansi akan lebih besar dibandingkan dengan swasta.

Alternatif berikutnya adalah Layanan prioritas untuk pelanggan tetapnya untuk memaintain pelanggan lama dan disusul oleh menambah varian produk dengan menjadi distributor produsen AC baru untuk area Jawa Tengah. Strategi alternative selanjutnya adalah menambah kapasitas Gudang untuk menyiapkan diri memenuhi permintaan perusahaan baru di kota Semarang dan disusul menjual produk AC yang berbasis *green business*.

Tabel 4.18
Alternatif Strategi Berdasarkan Prioritasnya

| No | Alternatif Strategi | Nilai Total WAS | Peringkat |
|------|--|-----------------|-----------|
| S-O1 | Ekspansi usaha dengan agresif mengikuti berbagai tender pada proyek konstruksi | 5,96 | 1 |
| ST | Layanan prioritas untuk pelanggan tetapnya untuk memaintain pelanggan lama | 5,49 | 2 |
| S-O2 | Menambah varian produk dengan menjadi distributor produsen AC baru untuk area Jawa Tengah | 5,07 | 3 |
| WO | Menambah kapasitas Gudang untuk menyiapkan diri memenuhi permintaan perusahaan baru di kota Semarang | 4,92 | 4 |
| WT | Menjual produk AC yang berbasis <i>green business</i> | 4,48 | 5 |