

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

Analisis yang dilakukan dalam menggali faktor internal dan eksternal dari CV. Varia Usaha yang akan mempengaruhi strategi operasional bisnisnya dalam data SWOT, QSPM dan AHP dirumuskan dalam 3 tahap yaitu tahap input, pencocokan dan pengambilan keputusan berdasarkan metode yang diterapkan oleh David (2011), Shojaee (2013), adapun hasilnya yaitu:

5.1.1. Tahap Input

Tahap input merupakan pengolahan pertama dari data – data yang telah dikumpulkan, metodenya antara lain pengumpulan data baik berupa data tertulis berupa laporan penjualan dan perkembangan usaha juga berupa hasil indentifikasi faktor internal dan eksternal yang dirumuskan dari hasil wawancara dengan informan.

a. Pengumpulan Data

Langkah awal sebelum penelitian yaitu pengumpulan data – data penelitian. Data penelitian ini berasal dari data primer hasil wawancara, jawaban pertanyaan dari informan dan narasumber secara langsung. Data primer yang dijadikan bahan penelitian diantaranya yaitu; data identifikasi kekuatan dan kelemahan, data identifikasi tantangan dan peluang, data di olah tahap awal melalui proses AHP kemudian hasilnya dianalisa dengan matriks SWOT dan data penyusunan strategi QSPM. Dalam identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang

dan tantangan dapat diperoleh dari hasil diskusi dengan jajaran staff karyawan (team leader marketing dan operasional), sedangkan untuk matriks SWOT dan penyusunan strategi AHP dan QSPM diperoleh dengan hasil wawancara dan kuesioner dengan direktur, dalam penelitian ini ditujukan kepada para manajer dan direktur yang memiliki wewenang dalam kebijakan strategi, karena bagian tersebut memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan strategi operasional perusahaan.

b. Penentuan faktor internal dan eksternal

Faktor internal dan eksternal dibutuhkan dalam penentuan parameter penelitian, yang selanjutnya akan diolah pada tahap pembobotan. Adapun teknik pengumpulannya yaitu peneliti mengelompokkan indikator faktor eksternal dan internal perusahaan, dengan menggunakan alat bantu tabel tabulasi, serta dibantu oleh 10 orang informan. Pada tabel tabulasi tersebut diberikan ruang kolom bila terdapat masukan/input yang tidak terdapat dalam indikator yang diberikan peneliti, masukan tersebut akan didiskusikan kembali kepada 10 informan tersebut, apabila disetujui akan masuk kedalam faktor kriteria.

Tabel 5.1 Faktor Internal CV. Varia Usaha

Faktor Internal		
Kekuatan (Strength)	Kode	Penjelasan
Performa Perusahaan	S1	Pengalaman Perusahaan dibidang Penyedia alat pemadam kebakaran selama lebih dari 10 tahun
Kekuatan dalam tawar menawar dengan pemasok	S2	Dominansi dari pemasok
	S3	Alternative pemasok
	S4	Kualitas barang pemasok
Kualitas sumber Daya (SDM)	S5	Keahlian karyawan
Kelemahan (Weakness)	Kode	Penjelasan
Modal dan Sumber dana perusahaan	W1	Sumber dana sendiri
Penawaran dengan pembeli	W2	Tawar menawar dengan Pembeli
	W3	Dominansi Pembeli

Tabel 5.1 diperoleh tabel rekapitulasi faktor internal. Faktor internal dibagi menjadi dua, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Faktor internal yang menjadi kekuatan CV, Varia Usaha adalah parameter performa perusahaan, dilihat dari pengalaman perusahaan dibidang penyedia alat pemadam kebakaran selama lebih dari 10 tahun (S1), dan pada parameter kekuatan dalam tawar menawar dengan pemasok dapat diketahui dari dominansi dari pemasok (S2), alternatif Pemasok (S3), dan kualitas barang pemasok (S4). Pada parameter SDM dapat diketahui dari keahlian karyawan (S5) dalam hal teknis operasional alat pemadam dan pemasaran.

Faktor internal yang menjadi kelemahan CV, Varia Usaha adalah parameter Modal, yakni modal merupakan modal sendiri (W1), tanpa pinjaman bank dan investasi pihak lain. Pada parameter lain ada penawaran dengan pembeli (W2) dan dominansi pembeli (W3).

Tabel 5.2 Faktor Eksternal CV, Varia Usaha

Faktor Eksternal		
Peluang (Opportunities)	Kode	Penjelasan
Pangsa Pasar	O1	Pasar selain wilayah existing
	O2	Pasar selain retail
	O3	Pasar untuk Pelatihan K3
Tantangan (Threats)	Kode	Penjelasan
Produk Pengganti	T1	Layanan Produk Pengganti
	T2	Kemudahan mendapatkan produk pengganti
	T3	Harga yang ditawarkan
	T4	Biaya peralihan produk pengganti
Pendatang Baru	T5	Tingkat loyalitas pelanggan
	T6	Diferensiasi produk
	T7	Biaya peralihan pemasok
	T8	Akses kesaluran distribusi
	T9	Kebijakan Pemerintah
Pesaing	T10	Jumlah Pesaing
	T11	Peningkatan jumlah pesaing

Tabel 5.2 menggambarkan penjabaran dari faktor eksternal CV. Varia Usaha. Faktor eksternal dibagi menjadi dua, yaitu peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*). Peluang CV. Varia Usaha dilihat dari parameter pangsa pasar yang masih terbuka lebar, yaitu indikator pasar selain di wilayah yang dimana CV. Varia Usaha eksisting seperti, wilayah Kediri, dan yang saat ini berada di cabang Bogor dan Gresik (O1), pasar selain retail (O2), selain retail yang dimaksud disini adalah selain *end user*, misalnya mulai masuk pada segmen B2B (bisnis to Bisnis). Indikator lainnya dari pangsa pasar adalah pasar untuk pelatihan K3 (O3).

Sedangkan untuk tantangan CV. Varia Usaha terdiri dari parameter produk pengganti, meliputi indikator layanan produk pengganti (T1), kemudahan mendapatkan produk pengganti (T2), harga yang ditawarkan (T3), dan biaya peralihan (T4). Pada parameter pendatang baru meliputi indikator tingkat loyalitas pelanggan (T5), diferensiasi produk (T6), biaya peralihan pemasok (T7), akses ke saluran distribusi (T8), kebijakan pemerintah (T9). Dan pada parameter pesaing indikatornya yaitu, jumlah pesaing (T10), dan peningkatan jumlah pesaing (T11).

Parameter faktor internal dan eksternal yang telah dirumuskan pada tabel diatas, beberapa diantaranya merupakan perumusan dari pendekatan *Five Forces Potter*. Pada kekuatan terdapat parameter kekuatan tawar menawar dengan supplier, pada kelemahan terdapat parameter penawaran dengan pembeli dan pada tantangan terdapat parameter pendatang baru, pesaing dan produk pengganti.

Model SWOT adalah untuk menganalisis semua faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan dan mempengaruhi kelangsungan hidup dan kesejahteraan mereka. Model ini menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terkait langsung dan tidak langsung ke perusahaan.

Dalam cara yang sama, Porter mengembangkan modelnya yang disebut *Porter Five Model* yang dianggap sebagai kerangka utama perencanaan strategis untuk bisnis. Model ini membantu dalam mengevaluasi ancaman persaingan saat ini.

5.1.2. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan adalah tahap dimana hasil dari tahap input, diolah kembali dengan perhitungan menggunakan metode pendekatan untuk mencocokkan tipe strategi yang tepat.

Dalam penelitian ini tahap pencocokan dibagi menjadi pembobotan perbandingan berpasangan (AHP) menggunakan Expert Choice, pembuatan matriks IE dan penyusunan matriks SWOT.

a. Pembobotan perbandingan berpasangan

Faktor internal dan eksternal yang telah ditetapkan kemudian dilakukan tahap pembobotan. Tahap pembobotan menggunakan metode perbandingan berpasangan atau dikenal juga dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Perhitungan AHP dimudahkan dengan software expert choice 11.

Dalam software tersebut dimasukan indikator – indikator faktor internal dan eksternal, kemudian dilakukan scoring dari 10 responden yaitu 1 dari peneliti dan 9 dari responden.

Hasil scoring menghasilkan 2 bobot rata- rata yaitu bobot global yang membandingkan parameter dari tiap responden dan bobot lokal yang merupakan rata-rata dari setiap indikator. Hasil rekapitulasi bobot global disajikan pembobotan sebagai berikut:

Tabel 5.3 Hasil Rekapitulasi Bobot Global

Bobot Global	Resp.1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8	Resp.9	Resp. 10	Rata-rata skor
Kekuatan (strength)	0,875	0,667	0,833	0,750	0,857	0,750	0,833	0,667	0,667	0,750	0,765
Kelemahan (weaknesses)	0,125	0,333	0,167	0,250	0,143	0,250	0,167	0,333	0,333	0,250	0,235
Peluang opportunities	0,667	0,333	0,750	0,200	0,833	0,500	0,667	0,167	0,833	0,250	0,520
Tantangan (Threats)	0,333	0,667	0,250	0,800	0,167	0,500	0,333	0,833	0,167	0,750	0,480

Tabel 5.3 menjelaskan rata-rata 10 responden terhadap faktor internal dan eksternal. Pada faktor internal, kekuatan memiliki bobot 0,765 sedangkan kelemahan memiliki bobot 0,235 mengidentifikasi kekuatan lebih penting dari parameter kelemahan perusahaan. Pada faktor eksternal, bobot peluang sebesar 0,520 dan bobot tantangan sebesar 0,480, dilihat dari bobot keduanya hampir sama penting bagi perusahaan.

Pembobotan lokal dalam metode AHP di ambil dari metode *combined* 10 informan dalam *expert choice II*, tabel 5.4 merupakan hasil perhitungan bobot global dengan bobot lokal masing masing indikator. Menghasilkan nilai bobot Yang dapat terlihat pada tabel berikut ini;

Tabel 5.4 Total Pembobotan berdasarkan analisa AHP

Bobot	Kode Parameter	Bobot	Bobot	Total
		Global	Lokal	Bobot
Kekuatan (Strength)	Kekuatan (Strenght)	0,765		
Performa Perusahaan	S1		0,374	0,286
Tingkat dominansi dari pemasok	S2		0,228	0,174
Alternative pemasok	S3		0,180	0,137
Tingkat kualitas barang pemasok	S4		0,124	0,094
Tingkat keahlian karyawan	S5		0,094	0,071
Kelemahan (Weaknesses)	Kelemahan (Weaknesses)	0,235		
Berdiri sendiri tidak memiliki group	W1		0,493	0,115
Berdiri sendiri, tidak memiliki group atau anak group	W2		0,311	0,073
Penawaran harga yang diberikan kepada pelanggan	W3		0,196	0,046
Peluang (Opportunities)	Peluang (Opportunities)	0,520		
Pasar selain wilayah Kediri	O1		0,550	0,286
Pasar selain (selain retail) instansi dan perusahaan/Pabrik	O2		0,210	0,109
Pasar Pelatihan K3	O3		0,240	0,124
Pasar untuk Pelatihan K3	O3		0,072	0,037
Tantangan (Threats)	Tantangan (Threats)	0,480		
Layanan Produk Pengganti	T1		0,063	0,030
Kemudahan mendapatkan produk pengganti	T2		0,051	0,024
Harga yang ditawarkan	T3		0,161	0,077
Biaya peralihan	T4		0,054	0,026
Tingkat loyalitas pelanggan	T5		0,129	0,062
Diferensiasi produk	T6		0,057	0,027
Biaya peralihan pemasok	T7		0,051	0,024
Akses kesaluran distribusi	T8		0,197	0,095
Kebijakan Pemerintah	T9		0,085	0,041
Jumlah Pesaing	T10		0,082	0,039
Peningkatan jumlah pesaing	T11		0,068	0,033

Dari grafik batang melalui analisa AHP dengan alat *software expert choice 11* yang dihasilkan (lampiran 3) bila diurutkan dari skor tertinggi Variabel Kekuatan yaitu pengalaman perusahaan (0,374) kemudian dominansi pemasok (0,228), alternative pemasok (0,180) selanjutnya ada kualitas pemasok (0,124) dan terakhir keahlian karyawan (0,094). Inconsistency sebesar 0,1 menunjukkan bahwa pembobotan tersebut masih tergolong konsisten. Pada kelemahan digambarkan pada grafik batang (lampiran3). Jika diurutkan dari skor tertinggi kerendah, maka sumber dana (0,493) merupakan kelemahan tertinggi, disusul oleh kemampuan tawar menawar dengan pembeli (0,311) dan terendah dominansi pembeli (0,196). Dan inconsistency sebesar 0,005 mengartikan pembobotan dapat diterima.

Peluang digambarkan pada grafik batang (lampiran 3), diperoleh peluang pasar selain wilayah existing (0,550) sebagai pemilik score tertinggi, yang kemudian di susul oleh peluang pasar pada pelatihan K3 senilai 0,240 dan pasar selain retail senilai 0,210. Pembobotan ini cukup akurat dengan nilai inconsistency sebesar 0,02. Dalam variabel tantangan yang diperoleh dari grafik batang (lampiran 3) diperoleh tertinggi adalah akses kesaluran distribusi (0,197), kemudian harga yang ditawarkan (0,161), loyalitas pelanggan(0,129), kebijakan pemerintah(0,085), jumlah pesaing (0,082), peningkatan pesaing (0,068), layanan produk pengganti (0,063), biaya produk pengganti(0,063), diferensiasi produk(0,057), biaya peralihan produk(0,054), biaya peralihan pemasok dan kemudahan produk pengganti (0,051).

b. Pembuatan Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks IE diperoleh dari total pembobotan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan tantangan). Skor rata – rata digambarkan pada tabel 5.5 di bawah ini:

Tabel 5.5 Rekapitulasi Matriks IFE dan EFE berdasarkan hasil AHP

Matriks IFE&EFE											
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	Rata Rata Skor
Faktor Internal	3,01	3,07	3,30	3,26	2,93	3,10	3,36	3,07	3,24	3,14	3,15
Faktor Eksternal	2,46	2,84	2,82	2,66	2,83	3,07	2,65	2,49	2,83	2,91	2,76

Berdasarkan Tabel IFE diperoleh skor rata – rata sebesar 3,15 dan EFE sebesar 2,76. Adapun rincian perhitungannya ditampilkan pada lampiran 4. Dalam tabel skor internal dan eksternal tersebut masuk dalam kategori winner, yaitu grow and build (tumbuh dan membangun). Hasil matriks internal eksternal (IE) digambarkan seperti gambar 5.1 dibawah ini, kuadran ditandai dengan tanda panah.

		BUSINESS STRENGTH/COMPETITIVE POSITION (Internal factor evaluation total weighted scores)			
		STRONG	AVERAGE	WEAK	
INDUSTRY ATTRACTIVENESS (External factor evaluation total weighted scores)	HIGH	WINNER -Grow and Build	WINNER -Grow and build	QUESTION MARK -Hold and maintain	4.0
	MEDIUM	WINNER -Grow and Build	AVERAGE -Hold and maintain	LOSER -Harvest or divest	3.0
	LOW	PROFIT PRODUCER -Hold and maintain	LOSER -Harvest or divest	LOSER -Harvest or divest	2.0
		4.0	3.0	2.0	1.0

Gambar 5.1. Hasil Matriks Internal – Eksternal (IE)

Dalam matriks Internal dan Eksternal (IE) yang diperoleh dari skor IFE dan EFE, hasil menunjukkan di kuadran WINNER. Kuadran ini menjelaskan bahwa strategi yang bisa dibuat bersifat agresif. Strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, penetrasi produk, pengembangan produk, diversifikasi harga dan integrasi horizontal.

c. Penyusunan Strategi SWOT.

Berdasarkan hasil matriks intenal dan ekstenal (IE) diperoleh strategi yang bersifat agresif, strategi disesuaikan dengan kuadran SWOT yang merujuk pada teori dari Fred David (2011) dan hasil penelitian:

Strategi S- O (Strenght – Opportunities)

- *Human Resource Development*: Fokus kepada resource yang dimiliki; mengelola dan membangun kembali Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Dari segi kerjasama team, diberikan pelatihan dan training produk APAR baik keterampilan yang bersifat tehnik maupun penguasaan materi K3, dsb (S5, O1, O2, O3).
- *Penetrasi Produk*: melakukan hubungan kerjasama dengan instansi terkait misalnya sub Dinas Pemadam Kebakaran, dan Dinas Ketenagakerjaan, serta stakeholder yang lain untuk implementasi pelatihan penanggulangan kebakaran dan K3. (S1, S2, S3, O1, O2)
- *Pengembangan Pasar* : berawal dari pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun di bidang pengadaan pemadam kebakaran yang berorientasi pada level perusahaan *state owned enterprise* (SOE), kini dapat

membuka pasar pada level *small medium business* (SMB). (S1,S4,O1, O2,O3,O4)

Strategi W – O (Weakness – Opportunities)

- Diversifikasi harga: membuat paket harga tertentu disesuaikan dengan level perusahaan dan produk APAR yang ditawarkan (W1,W2,O1,O2)

Strategi S- T (Strenght – Threats)

- Penetrasi Pasar: menguatkan perusahaan di bidang pengadaan APAR dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada client, evaluasi dan menguatkan *brand image* perusahaan. (S1,S2, S3 , T3, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11)

Strategi W – T (Weakness – Threats)

- Penetrasi Produk : Strategi tender dengan melihat kurang dan lebih kompetitor memberikan value lebih yang dimiliki CV. Varia Usaha yang tidak dimiliki kompetitor, pematangan materi pelatihan, penawaran paket dan harga yang bersaing dengan kompetitor. (W3, T3)
- Integrasi Horizontal : bekerja sama dengan kompetitor, instansi terkait untuk memenangkan tender di client, bersinergi agar dapat saling memanfaatkan dan melengkapi resource yang dimiliki, misalnya selama ini sudah dirintis kerjasama dengan pihak dinas pemadam Kebakaran dalam hal pelatihan pengendalian dan sosialisasi bahaya kebakaran, kemudian dengan dinas tenaga kerja dalam hal pelatihan keselamatan kerja (W1,T1,T2,T3)
- Pengembangan Produk: dalam jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar dengan cara membuka unit bisnis lain di luar APAR namun tetap bergerak dibidang pengadaan keselamatan kerja, sehingga tidak

melenceng jauh dari core bisnisnya. CV Varia Usaha dapat over project kepada anak perusahaan apabila project yang ditemui diluar pengadaan APAR, misalnya jasa pelatihan K3. (W1,W2,T4,T5)

Matriks SWOT yang dirumuskan dapat dilihat pada tabel 5.6 berikut ini:

Tabel 5.6. Penyusunan Strategi SWOT

Strategi S- O	Strategi W-O
1. Human Resource Development (S5, O1, O2,O3) 2. Penetrasi Produk (S1, S2, S3, O1, O2) 3. Pengembangan Pasar (S1,S4,O1, O2,O3,O4)	1. Diversifikasi Harga ((W1,W2,O1,O2)
Strategi S – T	Strategi W- T
1. Penetrasi (S1,S2, S3 , T3, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11)	1. Penetrasi Produk (W3, T3) 2. Integrasi Horizontal (W1,T1,T2,T3) 3. Pengembangan Produk (W1,W2,T4,T5)

5.1.3. Tahap pengambilan keputusan dengan QSPM

Metode QSPM bertujuan untuk memprioritaskan strategi mana yang paling diutamakan dari berbagai macam strategi. Analisis SWOT telah menghasilkan 8 strategi, namun untuk memutuskan strategi mana yang diprioritaskan dibutuhkan scoring oleh bagian yang memiliki wewenang khusus dalam pengambilan kebijakan, dalam hal ini yang ditunjuk yaitu Direktur Perusahaan. Dari indikator seluruh faktor internal dan eksternal, direktur menskoring *attractiveness score* (AS) skala 1-4 dimana nilai 1 adalah tidak memiliki daya tarik hingga nilai 4 yang memiliki daya tarik tinggi pada masing masing strategi. Skor tersebut dikalikan dengan bobot disetiap indikator, maka menghasilkan total AS (TAS) yang bervariasi (lampiran 5). Nilai TAS diurutkan dari tertinggi hingga terendah sehingga menghasilkan prioritas strategi.

Berdasarkan hasil scoring QSPM strategi terpilih yaitu; menguatkan perusahaan di bidang patner bisnis APAR di seluruh wilayah Indonesia, dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada client, evaluasi dan menguatkan brand image perusahaan (6,780), berawal dari pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun dan di bidang APAR yang berorientasi pada level perusahaan State Owned Enterprise (SOE), kini dapat membuka pasar pada level Small Medium Business (SMB) (6,69). Bekerja sama dengan instansi terkait, dan kompetitor untuk pemenangan tender di client, bersinergi agar dapat saling memanfaatkan dan melengkapi resource yang dimiliki (6,640). Human Resource Development: Fokus kepada Resource yang dimiliki perusahaan, mengelola dan membangun kembali SDM yang dimiliki, dari segi kerjasama team, diberikan pelatihan dan training produk APAR baik teknis operasional maupun penguasaan tentang hubungannya dengan keselamatan kerja, misalnya materi untuk pelatihan K3 dan materi pelatihan pemadam kebakaran dan sebagainya (5,76), strategi tender dengan melihat kurang dan lebih kompetitor, memberikan value lebih yang dimiliki CV. Varia Usaha yang tidak dimiliki kompetitor, pematangan materi presentasi, penawaran dan paket harga yang bersaing dengan kompetitor (5,69), membuat diversifikasi harga, membuat paket harga tertentu disesuaikan dengan level perusahaan dan produknya (5,66). Dalam jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar dengan cara membuka unit bisnis lain diluar APAR namun tetap bergerak dibidang keselamatan kerja sehingga tidak melenceng jauh dari core bisnisnya. CV. Varia Usaha dapat over project kepada anak perusahaan apabila project yang ditemui diluar pengadaan APAR (5,57). Dan melakukan

hubungan kerjasama dengan suplier lain, untuk implementasi produk selain pengadaan APAR, misalnya instalasi smoke detector, pengadaan pompa Hdrant dan sebagainya. Dari hasil total pembobotan nilai TAS, dapat disimpulkan bahwa strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi horizontal, pengembangan SDM, penetrasi produk, diversifikasi harga dan pengembangan produk. Strategi terpilih diurutkan seperti tabel 5.7 dibawah ini:

Tabel 5.7 Strategi Alternatif Metode QSPM

Rank	Strategi	TAS
1	Menjadikan CV.Varia Usaha sebagai perusahaan dibidang pengadaan APAR yang melayani seluruh wilayah Indonesia dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada pelanggan, evaluasi dan menguatkan brand image perusahaan	6,78
2	Pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun di bidang APAR yang berorientasi pada level <i>state owned enterprise</i> (SOE), kini dapat membuka pasar pada level Small medium business (SMB)	6,69
3	Bekerja sama dengan kompetitor, instansi terkait untuk ekspansi mendapatkan tender pengadaan dan bersinergi agar dapat saling memperoleh manfaat dan melengkapi resource yang dimiliki	6,64
4	<i>Human resource development</i> ; fokus pada sumberdaya yang dimiliki perusahaan, mengelola dan membangun kembali SDM yang dimiliki, dari segi kerjasama team, diberikan pelatihan dan training untuk keahlian bidang K3	5,76
5	Strategi penawaran paket paket pengadaan APAR dan pelatihan K3, memberikan value lebih yang dimiliki oleh CV.varia Usaha dan harga yang bersaing dengan competitor	5,69
6	Membuat diversifikasi harga; yang disesuaikan dengan level perusahaan dan produknya	5,66
7	Dalam jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar dengan membuka cabang dan unit bisnis lain diluar APAR namun tetap bergerak dibidang keselamatan dan penanganan kebakaran. Sehingga tidak melenceng dari core bisnisnya.	5,57
8	Melakukan hubungan kerjasama dengan pelanggan dan stakeholder terkait dalam pengembangan produk misalnya melayani jasa pelatihan dan sosialisasi bahaya kebakaran dan pelatihan sejenis yang dalam implementasinya masih sejalan dengan APAR	5,09

5.2 Pembahasan

Hasil penelitian adalah hasil kuantitatif dari data- data yang telah berhasil diolah, dengan metodologi yang dipilih dan digunakan. Menurut Ommani(2011;9449) terdapat 4 tahap dalam metode yang digunakan yaitu; 1. *Designing external and internal factors matrix*, 2. *Analyzing SWOT matrix*, 3. *Designing quantitative strategic programming matrix (QSPM)*, 4. *Priorities identified strategies*. Berdasarkan penjabaran hasil dari pengolahan data – data diatas, dapat di analisis dan dibahas beberapa poin penting dari penelitian ini, yang akan dijelaskan sesuai dengan tujuan akhir dari penelitian, diantaranya yaitu:

5.2.1. Analisa Faktor Internal – Kekuatan dan Kelemahan

Identifikasi faktor internal dilakukan dengan menganalisis parameter kekuatan dan kelemahan. Dari hasil pengolahan data menggunakan alat bantu software expert choice yang diambil dari 10 responden, diperoleh rata-rata bobot kekuatan sebesar 0,765 (76,5%) dan bobot kelemahan sebesar 0,235 (23,5%). Bobot kekuatan lebih besar dari bobot kelemahan, mengidentifikasi bahwa parameter kekuatan lebih besar dari bobot kelemahan, mengidentifikasi bahwa parameter kekuatan dapat dijadikan power CV. Varia Usaha dalam perkembangan perusahaan kedepannya.

Parameter kekuatan terdiri dari 5 indikator sedangkan parameter kelemahan memiliki 3 indikator. Five Forces Porter ditemukan di kedua parameter tersebut. Kekuatan tawar menawar dengan pemasok masuk kedalam kekuatan perusahaan, contohnya seperti adanya kerjasama yang baik dari pihak

CV. Varia Usaha dengan CV. Otodas, CV. Perdana Service dalam melengkapi resource yang dimiliki. Namun tawar menawar dengan pembeli menjadi poin kelemahan yang dimiliki oleh CV. Varia Usaha karena harus bersaing harga dalam setiap ada project atau tender dengan para pesaing yang dapat memberikan harga dibawah pasaran. Tentunya perusahaan lain memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh CV. Varia Usaha seperti bentuk group yang dapat saling mendukung dalam hal permodalan.

5.2.2. Analisa Faktor Eksternal – Peluang dan Tantangan

Identifikasi faktor eksternal dilakukan dengan menganalisis parameter peluang dan parameter tantangan. Dari hasil pengelolaan data menggunakan alat bantu software expert choice yang diambil dari 10 responden diperoleh bobot peluang sebesar 0,520 (52%) dan bobot tantangan sebesar 0,480 (48%). Bobot peluang hampir sama dengan bobot kelemahan, hasil tersebut mengidentifikasi peluang dan tantangan memiliki peranan yang sama – sama penting bagi perusahaan, namun untuk dapat terus berinovasi perusahaan harus jeli melihat peluang yang ada ditengah tantangan yang dihadapi. Pembobotan faktor eksternal dan internal menggunakan AHP, menurut Dalalah dalam Ismaniar (2015:66) AHP membantu menangkap kedua langkah – langkah evaluasi subjektif dan objektif, menyediakan mekanisme berguna untuk memeriksa konsistensi dari evaluasi sehingga mengurangi bias dalam pengambilan keputusan.

Parameter peluang terdiri dari 3 indikator sedangkan parameter tantangan terdiri dari 11 indikator. Five Forces Porter sangat erat kaitannya dengan tantangan yang dihadapi perusahaan karena pada parameter tersebut terdapat

tantangan yang dihadapi perusahaan yaitu persaingan, barang pengganti dan pendatang baru. Tantangan baru dapat berasal dari perusahaan pelanggan yang telah menginstal sistem pencegahan kebakaran secara terpadu. Sedangkan untuk tantangan dari pesaing merupakan tantangan terbesar misalnya dengan adanya eks tenaga pemasaran yang beralih ke perusahaan pesaing dan menarik beberapa pelanggan potensial. Dan untuk tantangan barang substitusi juga berpengaruh walaupun tidak terlalu signifikan.

5.2.3 Analisis Penentuan Strategi Menggunakan SWOT

Hatton et al dalam Ismaniar (2015;67) menyampaikan bahwa kekuatan dan kelemahan dilihat sebagai faktor internal, yang dapat dikontrol, dan dapat ditindaklanjuti (misalnya pergantian staff, citra organisasi). Peluang dan ancaman adalah faktor eksternal yang tidak terkendali, yang membentuk lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi.

Dalam hal ini, kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan digunakan sebagai parameter membuat matrix SWOT. Empat kategori strategi dihasilkan dari SWOT matrix dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal (Shojacee 2013;147). Pada tahap awal analisis SWOT, faktor internal dan eksternal yang diperoleh dari tabel IFE dan EFE ditulis dalam margin matrix SWOT, strategi diletakkan dalam masing masing skor SO, ST, WO dan WT seperti yang terdapat pada Nejad (2011;98).

Berdasarkan hasil matriks SWOT diperoleh delapan strategi yang terbagi dalam empat kuadran, yaitu kuadran S-O, W-O, S-T dan W-T. Masing – masing kuadran memiliki strategi yang melihat dari dua parameter dan saling berkaitan.

Pada pembahasan ini akan dijelaskan mengenai strategi dari masing –masing kuadran yang telah dihasilkan.

a. Strategi S – O (kekuatan dan peluang)

1. Pengembangan SDM

Sumber daya strategis utama adalah manusia karena memiliki pengetahuan, kompetensi, kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengalaman (Stroe 2013;43). Strategi ini fokus pada resource yang dimiliki perusahaan, melihat pada keahlian karyawan (S5) dalam *operational skill* maupun *skill pemasaran*, dalam hal ini peluang perkembangan pangsa pasar di selain wilayah yang sudah eksisting (O1), dan adanya peluang untuk melayani jasa pelatihan K3 dan sosialisasi penanggulangan kebakaran (O3) merupakan faktor pendorong untuk mempersiapkan SDM misalnya dengan mengikutsertakan dalam program sertifikasi trainer K3 dan program standarisasi keahlian lainnya yang sejalan.

2. Penetrasi Produk

Penetrasi produk dapat dilakukan antara lain Kerjasama dengan suplier untuk melakukan terobosan baru dalam produk APAR ini, misalnya dengan membuat APAR *customized* yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, juga dengan melengkapi item produk seperti baju tahan Api, hydrant, selang dan sebagainya, meskipun bukan merupakan APAR namun produk tersebut sangat dibutuhkan dan banyak dicari pelanggan dalam perlengkapan keamanan.

3. Pengembangan Pasar

Terkait dengan pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun di bidang alat pemadam (S1), dan didukung oleh kualitas produk (3) dan

keahlian karyawannya (S5) dalam operasional dan dikaitkan dengan indikator orientasi CV. Varia Usaha untuk ekspansi ke seluruh wilayah Indonesia, maka melahirkan strategi yaitu bila selama ini CV. Varia Usaha bermain pada level perusahaan State Owned Enterprise (SOE) atau instansi pemerintah, kini dapat membuka pasar pada level perusahaan UKM dan juga merambah area pasar B2B, bisnis to bisnis, seperti kerjasama dengan pabrik karoseri truk dan UKM lainnya.

b. Strategi W – O (kelemahan dan peluang)

Diversifikasi Harga

Strategi ini merupakan strategi untuk membedakan harga penawaran kepada klien. Caranya yaitu dengan membuat paket harga tertentu yang disesuaikan dengan level perusahaan dan produknya. APAR yang ditawarkan atau dibutuhkan oleh pelanggan. Strategi ini Sebagai solusi yang dilakukan atas tawar menawar dengan pembeli (W2) dan dominansi pembeli (W3).

c. Strategi S- T (kekuatan dan Tantangan)

Penetrasi Pasar

Menguatkan perusahaan di bidang alat pemadam yang melayani seluruh wilayah Indonesia, dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada pelanggan, evaluasi dan menguatkan brand image perusahaan. Strategi ini diambil dengan mengaitkan indikator (S1) pengalaman perusahaan di bidang APAR, CV Varia Usaha harus selalu berinovasi menunjukkan eksistensinya untuk selalu berubah menjadi lebih baik. Dengan didukung oleh Kualitas

pemasok (S3) dan keahlian karyawannya(S5), untuk menjawab tantangan persaingan (T10) dan meningkatnya jumlah pesaing (T11).

d. Strategi W – T (kelemahan dan tantangan)

1. Penetrasi Produk

Strategi *customized* produk, dengan membuat produk sesuai design yang diinginkan pelanggan, memberikan value lebih yang dimiliki CV.Varia Usaha yang tidak dimiliki kompetitor. (S4, T6, T10, T5)

2. Integrasi Horizontal

Strategi yang diterapkan yaitu menjalin kerjasama dengan dinas Pemadam Kebakaran, Dinas Tenaga Kerja sebagai saluran distribusi (T8, T9) yang dengan penegakan peraturan daerah dan perundang-undangan dapat bersinergi, bekerja sama juga dengan kompetitor untuk saling memanfaatkan dan melengkapi resource yang dimiliki.(W1)

3. Pengembangan Produk

Aspek kapital, sumber dana (W1) CV.Varia Usaha yang terbatas, maka strategi jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar dengan cara membuka unit bisnis lain diluar pengadaan APAR. Namun tetap bergerak dibidang keamanan dan keselamatan.

Oreski (2012;288) menyatakan bahwa SWOT adalah suatu metode yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi biasanya menciptakan model kualitatif, namun metode ini juga sering dikombinasikan dengan metode AHP, sehingga menciptakan model kuantitatif SWOT AHP. Ommani (2011;945) mengatakan bahwa analisa SWOT dapat menunjukkan kerangka kerja untuk

membantu perencana mengidentifikasi strategi sehingga mencapai tujuannya. Analisa ini merupakan tehnik untuk menganalisis kekuatan, kelemahan. Peluang dan ancaman bisnis.

5.2.4. Analisa Pemilihan Strategi Menggunakan QSPM

Menurut David (2009,50-51) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa QSPM dapat membantu dalam pemilihan alternatif strategi, QSPM membuat kecil kemungkinan faktor internal dan eksternal diabaikan, meskipun membutuhkan sejumlah keputusan subjektif, namun strategi yang dihasilkan dapat meningkatkan probabilitas keputusan strategi yang terbaik bagi perusahaan.” Berdasarkan hasil matrik QSPM nilai TAS tertinggi merupakan strategi prioritas, perhitungan nilai TAS dari terbesar hingga terendah adalah sebagai berikut:

1. Penetrasi Pasar: menguatkan perusahaan di bidang pengadaan APAR yang melayani seluruh wilayah Indonesia, dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada pelanggan, evaluasi dan menguatkan brand image (S1,S2, S3 , T3, T5, T6, T7, T8,). Strategi ini menjadi prioritas utama bagi perusahaan. CV. Varia usaha harus selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Strategi ini diaplikasikan dengan cara berinovasi, misalnya rebrand, membuat tag line perusahaan, meningkatkan promosi, membuat strategi dalam pemasaran produk.
2. Pengembangan pasar: berawal dari pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun, dibidang APAR yang berorientasi pada level perusahaan atau instansi pemerintah (State owned) yang berada di wilayah Kediri dan sekitar Jawa Timur, kini lebih membuka pasar lebih luas tidak hanya wilayah kediri

dan Jawa Timur namun juga pada level UKM (small middle business), pada segmen B2B (bisnis to bisnis) serta mengembangkan pasar pada jasa pelatihan K3 dan sejenisnya (S1,S3,O1,O2,O3). Atas dasar kekuatan dari pengalaman dan kualitas CV. Varia Usaha, dan pasar yang semakin bersaing, kini sudah waktunya CV. Varia Usaha melihat pangsa pasar baru.

3. Integrasi Horizontal : Bekerja sama dengan kompetitor, instansi terkait untuk ekspansi mendapatkan tender pengadaan dan bersinergi agar dapat saling memperoleh manfaat dan melengkapi resource yang dimiliki. (W2, W3, T5, T8,T9,T10). Strategi ini merupakan strategi prioritas ketiga yang ditawarkan untuk CV. Varia Usaha. Strategi ini penting dengan banyaknya pemain di pengadaan APAR, untuk itu CV.Varia usaha harus dapat membangun mitra atau jejaring sosial terhadap kompetitor, tidak hanya CV.Varia Usaha, kompetitor pun membutuhkan resource perusahaan lain dengan demikian tercipta hubungan simbiosis mutualisme antar perusahaan sejenis.
4. Human Resource Development: fokus pada resource yang dimiliki perusahaan, mengelola dan membangun kembali SDM yang dimiliki. Prioritas strategi ke empat ini, mendukung dan sejalan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar yang akan dijalankan yaitu dengan menggarap pasar jasa pelatihan K3 dan sosialisasi penanggulangan kebakaran, maka karyawan perlu dilengkapi dengan keahlian khusus tersebut dengan mengikuti sertifikasi dan standarisasi trainer bidang yang bersangkutan.(S5, O2,O3)

5. Penetrasi Produk: Strategi penawaran paket paket pengadaan APAR dan pelatihan K3, memberikan value lebih yang dimiliki oleh CV. varia Usaha dan harga yang bersaing dengan competitor. Prioritas strategi kelima ini dapat dijadikan salah satu bentuk inovasi dari produk untuk membantu tim pemasaran. Dengan strategi ini dapat dirumuskan nilai – nilai kelebihan apa saja yang dimiliki CV. Varia Usaha kepada pelanggan yang tidak diberikan kompetitor. Dalam hal ini permainan harga sangat menentukan, namun CV. Varia Usaha tetap menjaga *professionalisme* dengan memberikan jaminan, kualitas dan layanan terbaik kepada pelanggan.(W2,T3)
6. Diversifikasi Harga : membuat paket penawaran dengan harga tertentu yang disesuaikan dengan level perusahaan pelanggan dan produknya. (W2, W3, T5,T6), prioritas strategi keenam melengkapi prioritas strategi kedua, tentu setiap perusahaan pelanggan memiliki kemampuan yang berbeda- beda dalam budget, oleh karena itu CV.Varia usaha diharapkan dapat menyesuaikan dan memberikan budget yang terjangkau, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
7. Pengembangan Produk : Dalam jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar dengan membuka cabang dan unit bisnis lain diluar APAR namun tetap bergerak dibidang keselamatan dan penanganan kebakaran. Sehingga tidak melenceng dari core bisnisnya. (S1, O1,O2,O3). Prioritas strategi ini berpedoman pada grafik *life cycle organization*, akan ada saatnya kurva mencapai puncak lalu menurun. Untuk saat ini CV. Varia Usaha tetap berkomitmen bergerak di core bisnis pengadaan APAR, namun untuk jangka panjang, CV. Varia Usaha harus dapat melihat peluang lainnya

yang tersedia. Tidak menutup kemungkinan untuk membentuk unit bisnis lain selain APAR namun masih bergerak dibidang keselamatan.

8. Penetrasi Produk: Melakukan hubungan kerjasama dengan pelanggan dan stakeholder terkait dalam pengembangan produk misalnya melayani jasa pelatihan dan sosialisasi bahaya kebakaran dan pelatihan sejenis yang dalam implementasinya masih sejalan dengan APAR (W1,O2,O3). Melihat dari keterbatasan CV. Varia Usaha yang hanya memiliki satu core bisnis yaitu pengadaan APAR, disisi lain dihadapkan pada beberapa tantangan bahwa semakin banyak kompetitor, adanya produk pengganti yang dapat mengancam CV. Varia Usaha, sehingga dengan tantangan tersebut dijadikan suatu peluang untuk melengkapi resource yang dimiliki CV. Varia Usaha yang sesuai dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Contohnya produk jasa pelatihan K3,training penanganan bahaya kebakaran di tempat kerja, dan sebagainya yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A