

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

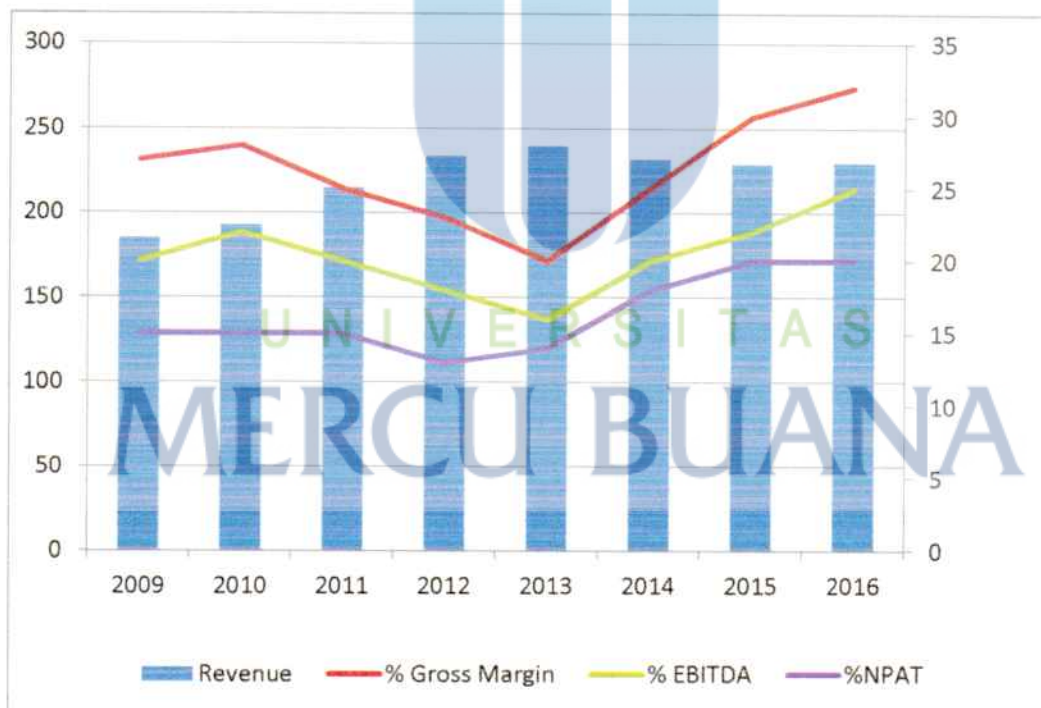
Meningkatnya persaingan di dunia usaha baik pada pasar lokal dan global, adanya pengaruh keterbatasan pelanggan yang cenderung mempertimbangkan produsen, kurangnya keberpihakan pemerintahan, serta perubahan teknologi yang cepat dan berbagai inovasi dalam produk, telah menghasilkan sebuah komplikasi dalam organisasi sehingga pembenahan dan perbaikan situasi organisasi harus segera dilakukan dengan pertimbangan yang *up to date* dan bereaksi terhadap variabel lingkungan.(Shojaee, 2013 : 148).

Setiap organisasi dihadapkan pada berbagai kekuatan internal dan eksternal yang, di satu sisi, dapat menjadi stimulus, atau di sisi lain, dapat menjadi ancaman potensial mengenai kinerja organisasi atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Sebagai langkah awal manajer perencanaan strategis perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor strategis yang membantu atau mengancam bagi organisasi dalam mencapai potensi penuh mereka (Oreski, 2012:285). Karena setiap organisasi beroperasi di lingkungan yang dinamis, maka kepentingan relatif masing-masing faktor strategis akan terkena perubahan.

Lebih lanjut Oreski (2012:289) menyatakan bahwa faktor strategis yang ditetapkan dapat dijadikan titik awal untuk membuat rencana strategis. Keuntungan terbesar dari faktor strategis adalah membantu para pengambil

wawasan tentang pentingnya komponen individual di dalam perusahaan, dan memungkinkan mereka untuk melakukan tindakan yang tepat. Untuk bisnis yang sukses dalam hal ini, organisasi harus memusatkan tujuan masa depannya pada kekuatan dan mengubah kecenderungan yang terkait dengan kelemahan. Respon terhadap kekuatan dan kelemahan internal oleh karena itu merupakan komponen penting dari manajemen strategis.

Selama lebih dari 15 tahun, CV Varia Usaha telah berpengalaman menyediakan Alat pemadam pada instansi pemerintah ataupun BUMN yang berada disekitar kabupaten Kediri dan wilayah Jawa Timur. Berikut ini merupakan Company Performance CV. Varia Usaha dari tahun 2009 – 2016:



Gambar 1.1 Company Performance CV. Varia Usaha

Terlihat pada gambar 1.1 tersebut CV. Varia Usaha mengalami pendapatan yang naik turun. Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat CV. Varia Usaha

mengalami penurunan sedikit demi sedikit mulai tahun 2014 hingga 2016. Meskipun pendapatannya tidak lebih rendah dari tahun 2009 – 2011.

Pada aspek Gros Margin, EBITDA dan NPAT, terlihat pola pergerakan dengan kecenderungan sama yaitu terjadi penurunan pada mulai periode tahun 2011-2013, kemudian sedikit demi sedikit meningkat pada tahun 2014 – 2016. Bila dihubungkan dengan pendapatan sales, keuntungan menunjukkan kecenderungan terbalik, hal ini unik dan membawa kepada penelusuran proses bisnis yang dilakukan selama ini oleh CV. Varia Usaha.

Proses bisnis yang dijalankan oleh CV. Varia Usaha juga terkait dengan strategi operasi CV. Varia Usaha yang dijalankan selama ini. Bila dikaitkan dengan Teori Michael Porter tentang manajemen strategik, maka strategi operasi bisnis yang diterapkan merupakan strategi bisnis keunggulan bersaing pada biaya.

Hal ini tergambar dari *company Performance* di Gambar 1.1 yang memperlihatkan bahwa pendapatan sales yang berbanding terbalik dengan keuntungan. Ini disebabkan karena CV. Varia Usaha selama ini melakukan strategi harga murah untuk mendapatkan pelanggan. Dengan harga murah tersebut CV. Varia Usaha memperoleh banyak pelanggan, dan memimpin pasar, sedangkan disisi keuntungan menjadi sedikit atau berkurang.

Sejalan dengan pendapat Schroeder, Anderson dan Cleveland dalam Saputra (2015) bahwa strategi operasi dapat dilihat dari 4 komponen yaitu, Misi, sasaran, keunggulan khusus dan kebijakan. Maka strategi operasi untuk CV. Varia Usaha selama ini adalah sebagai berikut:

- a. Misi Operasi; menyediakan jasa/produk yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar agar menjadi pemimpin pasar hal ini dilakukan dengan cara menyediakan produk dan jasa yang murah (lebih murah dari kompetitor)
- b. Sasaran Operasi:
 1. Harga : harga lebih rendah dari kompetitor.
 2. Mutu : grade premium, diupayakan mutu yang terbaik.
 3. Pengiriman : Target pengiriman 3 hari kerja
- c. Keunggulan Khusus; adalah operasi yang harus unggul secara relatif untuk bersaing. Keunggulan khusus ini sejalan sesuai dengan misi operasi. Pada CV varia Usaha yang memiliki misi harga murah, maka keunggulan utamanya pada harga produk, keunggulan yang lain dari CV. Varia Usaha selama ini adalah relasi jaringan (Networking) yang kuat dengan instansi pemerintah yang terkait, seperti dinas Pemadam Kebakaran, dinas Tenaga kerja dan pemerintah daerah setempat.
- d. Kebijakan Operasi

Kebijakan operasi menerangkan bagaimana sasaran operasi akan dicapai. Kebijakan operasi dikembangkan untuk setiap kategori keputusan. Yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu. Dalam hal kebijakan operasi, CV. Varia Usaha yang selama ini dijalankan adalah menekankan pada daya saing harga yang murah, sehingga kebijakan lainnya adalah untuk mengembangkan tujuan tersebut. Misalnya dalam pemilihan supplier pemasok, dicari pemasok yang mampu memberikan harga paling murah. Kebijakan yang selama ini dilakukan oleh CV. Varia Usaha terlihat pada tabel 1.1.

Tabel.1.1. Kebijakan Penting Operasi Bisnis CV.Varia Usaha

Tipe Kebijakan	Bidang Kebijakan	Pilihan Strategi
Proses	Alur Proses Bisnis	Untuk produk baru dilakukan pembelian Produk pada supplier. Untuk isi ulang, dilakukan produksi sendiri
Kapasitas	Ukuran fasilitas Lokasi Investasi	Fasilitas CV.Varia Usaha berukuran fasilitas kecil. Lokasi terdiri dari 3 cabang utama yaitu Kediri, Bogor dan Gresik. Investasi yang ditanamkan adalah modal sendiri.
Persediaan	Jumlah Distribusi Sistem Pengendalian	Persediaan CV. Varia Usaha saat ini tergolong rendah Dilakukan desentralisasi gudang untuk memudahkan pengiriman. Masing – masing cabang memiliki gudang Pengendalian gudang dilakukan dengan sistem yang simple dan sederhana.
Tenaga Kerja	Spesialisasi Pekerjaan Pengawasan Sistem Upah Susunan Kepegawaian	Spesialisasi pekerjaan tergolong tinggi karena membutuhkan skill khusus. Pengawasan masih sentralisasi dijalankan dan digerakkan dari pimpinan utama. Bentuk pembayaran upah dan insentif dijalankan dengan cara dan sistem yang sederhana. Total manpower dari direktur utama hingga staff yang dimiliki oleh CV.Varia Usaha hanya berjumlah 25 orang.
Kualitas	Pendekatan Pelatihan Pemasok	Untuk penanganan kualitas produk, dilakukan secara inspeksi yaitu bila ada permasalahan baru dilakukan perbaikan Staff diikutsertakan dalam pelatihan teknis namun belum pernah secara manajerial Pemasok yang terpilih pertama kali berdasarkan harga yang kompetitif, review mutu dilakukan kemudian.

Selain mengidentifikasi strategi yang sudah dijalankan, peneliti kemudian melakukan kegiatan pra survey yaitu diskusi dengan 7 tokoh kunci di perusahaan yaitu antara lain dengan pemilik/ Direktur Utama, 2 orang manajer operasional, 1 orang keuangan & Administrasi dan 3 orang manajer pemasaran. mengenai masalah pokok yang perlu mendapat perhatian dan perlu dilakukan penelitian terhadap kondisi perusahaan, ternyata hasilnya dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut

Tabel 1.2. Resume Hasil Survey Pendahuluan

Informan	Masalah Yang Perlu diteliti dan dirumuskan				
	Marketing	Strategi Operasional Bisnis	Strategi Supply Chain	Strategi finansial	Perumusan & Pengukuran Kinerja
1	√	√	√	√	√
2		√			√
3	√	√			√
4	√	√	√		
5		√		√	√
6	√			√	
7	√	√			
Total	5	6	2	3	4

Dari tabel 1.2 tersebut terlihat bahwa 6 dari 7 orang tokoh kunci menyatakan bahwa perlu melakukan penelitian lebih lanjut dan perumusan strategi bisnis pada perusahaan CV. Varia Usaha ini. 5 orang merasa perlu untuk melakukan kajian pada aspek pemasaran, dan 4 orang dalam perumusan dan pengukuran kinerja, 3 orang merasa perlu melakukan perubahan strategi keuangan dan 2 orang yang membutuhkan pengkajian dalam strategi supply chain. Dengan area strategi yang perlu mendapat penelitian lebih lanjut sebagai berikut:

Tabel 1.3. Resume Area Permasalahan Strategi

Informan	Area permasalahan strategi				
	Kompetitor	Sistem kerjasam dengan Pelanggan	Diversifikasi Produk	Peluang Jasa Pelatihan	Perluasan Wilayah Pemasaran
1	√	√	√	√	√
2	√	√		√	√
3	√	√	√		√
4	√		√	√	
5		√	√	√	√
6	√		√	√	
7	√	√	√		√
Total	6	5	6	5	5

Dari tabel tersebut diatas, terlihat bahwa hampir seluruh Pengambil keputusan di dalam perusahaan menyatakan pentingnya strategi dalam berbagai aspek perusahaan terutama strategi dalam menghadapi kompetitor dan diversifikasi produk. Penggalan lebih dalam diperoleh tantangan dari berbagai pihak sebagai berikut :

1. Tantangan dari eksternal, yaitu antara lain:
 - a) *Competitor*, perusahaan pesaing baru yang didirikan oleh mantan karyawan CV.Varia Usaha, secara langsung berdampak pada penurunan jumlah pelanggan hingga 15 - 20%.
 - b) Permasalahan pada Pembeli, yaitu 20 – 30 % pembeli yang merupakan kantor cabang perusahaan besar, terjadi perubahan dalam sistem pembelian yang tadinya dapat order pengadaan barang secara langsung, berubah menjadi pembelian harus melalui atau terpusat pada *Head Office* perusahaannya.

2. Terdapat peluang yang datang dari permintaan pelanggan yang semakin beragam, permintaan pelanggan tersebut yaitu berupa:
 - a) Adanya permintaan isi ulang /refill tabung APAR yang kosong.
 - b) Permintaan APAR yang *customized* (tabung dicat sesuai dengan keinginan pelanggan, terutama pelanggan café).
 - c) Permintaan untuk perlengkapan penanggulangan kebakaran antara lain; alarm system kebakaran, pompa air, hydrant, selang kanvas, baju tahan api dan perlengkapan lainnya.
 - d) Permintaan untuk menyelenggarakan *event* sosialisasi dan simulasi penanggulangan bahaya kebakaran oleh pelanggan seperti perusahaan manufaktur, hotel dan instansi pemerintah.
 - e) Permintaan pelanggan untuk pengadaan pelatihan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).
3. Perluasan wilayah pemasaran,yaitu;
 - a) Pasar *Retail*, dan *end user*
 Semula pemasaran hanya melayani pengadaan alat pemadam pada kantor pemerintahan, pertokoan, gedung perkantoran, rumah sakit di sekitar Jawa Timur seperti Pemda Kabupaten – kota Kediri, Rumah Sakit HVA, kantor cabang Bank, ruko atau toko – toko di pasar, puskesmas diseluruh wilayah kabupaten Kediri, sekolah SMP, SMA dan lembaga pendidikan lainnya seperti pondok pesantren.
 - b) *business to business* (B2B)

Sejak tahun 2007 hingga saat ini pemasaran sudah melayani pengadaan alat pemadam pada industri dan unit usaha, misalnya karoseri truk (PT. Catur Karya Bersama, mobil box hingga bus (PT. Catur Karya Cemerlang) Hingga awal tahun 2017 ini wilayah pemasaran CV. Varia Usaha meningkat yang tadinya hanya sekitar Karesidenan Kediri, sekarang meluas ke wilayah – wilayah lain di Jawa Timur, DI Yogyakarta dan Jawa Barat.

Dalam melakukan perumusan strategi bisnis, selanjutnya penulis melakukan studi literature pada beberapa penelitian dan jurnal mengenai perancangan strategi operasional bisnis perusahaan, pengambilan keputusan dan perencanaan pengembangan perusahaan. Hasilnya diperoleh data bahwa penggunaan analisa kekuatan, kelemahan, tantangan dan ancaman atau *Streght, Weaknesses, Oportunity* dan *Threats* (SWOT Analysis), pendekatan *Five Force Porter* dan alat analisa, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) merupakan metode yang banyak diterapkan dan berguna menggali secara sistematis untuk faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Dari referensi penelitian tersebut, menunjukkan penerapan metode SWOT dapat digunakan pada berbagai macam jenis organisasi. Baik organisasi bisnis maupun nir laba. Simoneaux & Stroud (2013) menggunakan dan menyarankan metode SWOT analysis sebagai alat untuk evaluasi rutin tiap tahun. Nejad dkk (2011) menerapkan kerangka SWOT dengan bantuan method Topsis dan QSPM pada pasar saham di Iran, kemudian Ommani (2011) menerapkan metode ini untuk menganalisa system bisnis pertanian di distrik Shadervan, Iran.

Di bidang industry kimia, Shojaee (2013) berhasil mengaplikasikan perencanaan strategi berdasarkan SWOT analysis dan model QSPM. Oreski (2012) juga melakukan penyusunan strategi untuk industri pariwisata di kota kecil Varrazdin county, Kroasia menggunakan metode SWOT dan AHP. Sedangkan Chan (2011) menerapkan analysis SWOT, internal dan eksternal faktor untuk melakukan pengembangan strategi pada Haier Group, yaitu perusahaan raksasa yang bemarkas di Qingdao, China.

Penerapan pada organisasi nirlaba misalnya adalah penelitian Gamayanto (2008) dalam menyusun strategi system informasi di *Wallongong City Council*, Australia dengan menggunakan pendekatan *five Forces Porter* dan *Scott Morton's five forces* model, serta analisa Bakos & Treacy model. Di bidang lain, Tehrani & Rahmani (2014) melakukan telaah pada lingkungan kompetitif dari perusahaan Dairy di Iran dengan menggunakan model *five forces Porter*. Azadi & Rahimzadeh (2012) menggunakan Porter's Five forces dan Mc.Carthy's four mix model untuk melakukan pengembangan strategi pada bisnis elektronik di Iran.

Berdasarkan studi literature tersebut, untuk CV. Varia Usaha penulis melakukan analisis lebih lanjut mengenai faktor eksternal dan internal yang dimiliki perusahaan atau dikenal dengan SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), dan menyusun alternative strategi dengan *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM) berbasis pada strategi bersaing (*competitive advantage*) atau disebut juga pendekatan *Five Forces Porter*.

Porter mengemukakan *Five Forces Porter* yaitu; masuknya competitor, tantangan produk atau jasa pengganti, daya tawar dari pembeli, daya tawar dari supplier dan persaingan di antara pemain yang sudah ada serta adanya pengaruh lingkungan seperti kebijakan pemerintah. Model ini merupakan alat yang kuat untuk analisis kompetitif di tingkat industri dan memberikan input yang berguna untuk melakukan analisis SWOT. Diharapkan dengan pendekatan *Five Force Porter* dan bantuan metode SWOT serta tool analisis AHP & QSPM, CV Varia Usaha dapat menganalisa situasi bisnisnya, dan mengetahui posisi bisnisnya saat ini dengan mengenal kembali apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan perusahaan, sehingga dapat menentukan strategi bisnis yang tepat, guna bertahan dalam persaingan bisnis pengadaan alat pemadam kebakaran di Indonesia.

1.2. Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka dapat ditarik beberapa permasalahan yang dihadapi oleh CV. Varia Usaha antara lain:

- a. Terjadinya fluktuatif pendapatan pada periode tahun 2009 – 2016. Ditandai dengan naiknya pendapatan pada tahun 2011 – 2013, dan pendapatan menurun pada tahun 2014 – 2016.
- b. Peluang dengan adanya permintaan pelanggan berupa diversifikasi produk (penyediaan *refill*, *costumized* APAR, event sosialisasi kebakaran dan pelatihan K3) dan perluasan wilayah pemasaran.

- c. Ketatnya persaingan bisnis. Dengan ditandai oleh munculnya pemain baru, pesaing, produk substitusi (produk pemadam kebakaran lain). Dengan adanya pemain baru yang merupakan mantan karyawan CV. Varia Usaha mengalami penurunan jumlah pelanggan sekitar 20 persen.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

- a) Bagaimana alternatif strategi yang dapat ditentukan melalui proses *Analytical Hirerarchy Process*?
- b) Bagaimana prioritas strategi yang akan dipilih oleh CV. Varia Usaha berdasarkan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) ?

1.2.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini menitikberatkan pada aspek operasional perusahaan, diharapkan strategi bisnis yang diambil berguna dalam ketahanan perusahaan menghadapi tantangan dan bermanfaat pada keberlanjutan atau *life cycle organization* pada CV. Varia Usaha.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka maksud dari penelitian ini adalah:

- a. Menentukan alternatif strategi bagi perusahaan berdasarkan analisis SWOT (melalui teknik Analytical Hierarchy Process dengan bantuan *software expert choice* 11).
- b. Menentukan prioritas strategi yang tepat dan terbaik dengan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix yang dapat diterapkan oleh perusahaan agar perusahaan dapat berkelanjutan.

1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Manfaat dan Kegunaan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Bagi Peneliti, Penelitian ini merupakan praktek dan mengembangkan ilmu, dengan harapan dapat menambah ilmu pengetahuan tentang strategi manajemen.
- b. Bagi Perusahaan, Penelitian ini memberikan masukan untuk dapat dijadikan pertimbangan strategis yang berguna bagi perusahaan.
- c. Bagi Penelitian selanjutnya, Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi penulis lain dalam melakukan penelitian dengan objek maupun masalah yang serupa dan mengembangkan penelitian dimasa yang akan datang.