

UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN STRATEGI PADA
PERUSAHAAN KONTRAKTOR PAMERAN
MELALUI METODE *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

**DIMAS GALUH AVIANTORO
0405070186**



**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2009**

UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN STRATEGI PADA
PERUSAHAAN KONTRAKTOR PAMERAN
MELALUI METODE *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik

**DIMAS GALUH AVIANTORO
0405070186**



**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Dimas Galuh Aviantoro

NPM : 0405070186

Tanda tangan :

Tanggal : 25 Juni 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Dimas Galuh Aviantoro
NPM : 0405070186
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Perancangan Strategi Pada Perusahaan Kontraktor
Pameran Melalui Metode *Balanced Scorecard*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MEngSc ()

Penguji : Armand Omar Moeis, ST, MSc ()

Penguji : Ir. Hj. Erlinda Muslim, MEE ()

Penguji : Ir. Yadrifil, MSc ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 1 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena hanya atas rahmat dan bimbingan-Nya skripsi ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka melengkapi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Program Pendidikan Sarjana Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MEngSc selaku dosen pembimbing skripsi untuk segala bantuan dan pengarahan yang telah diberikan kepada penulis.
2. Bapak Hariman, selaku presiden direktur PT. SDP yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Serta seluruh karyawan PT. SDP yang telah membantu penulis di dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Armand Omar Moeis, Bapak Yadrifil, dan Ibu Erlinda Muslim selaku penguji pada sidang skripsi.
4. Seluruh dosen Departemen Teknik Industri yang telah memberikan ilmu-ilmu yang sangat berharga kepada penulis.
5. Seluruh Karyawan Departemen Teknik Industri atas semua bantuannya kepada penulis selama masa skripsi maupun perkuliahan.
6. Papa dan Mama, yang selalu memberikan dukungan, doa, kasih sayang dan segala perhatiannya kepada penulis. Serta untuk Mas Yudi, Agit dan Lita untuk dukungan dan kebersamaannya di dalam keluarga.
7. Dupont dan Guntur, rekan sebangunan yang sangat berperan besar di dalam membantu penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh teman-teman angkatan 2005 Teknik Industri UI untuk kebersamaan, keceriaan, kekompakan, semangat, bantuan dan segalanya yang telah melukis sebuah keajaiban kecil di dalam perjalanan hidup penulis.
9. Seluruh mahasiswa Teknik Industri UI yang pernah menjalani masa-masa kehidupan kampus bersama penulis untuk hari-hari yang penuh arti.

Terutama untuk GDPS atas doa dan pengertiannya terhadap penulis selama penyusunan skripsi ini.

10. Teman-teman penulis yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan, masukan serta saran dan semangat yang sangat berguna di dalam pengerjaan skripsi ini.

11. Dan semua pihak yang terlibat dan telah membantu penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Akhir kata semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu Teknik Industri pada khususnya.

Depok, 25 Juni 2009

Dimas Galuh Aviantoro
(0405070186)

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dimas Galuh Aviantoro
NPM : 0405070186
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Perancangan Strategi Pada Perusahaan Kontraktor Pameran
Melalui Metode *Balanced Scorecard***

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 25 Juni 2009

Yang Menyatakan

(Dimas Galuh Aviantoro)

ABSTRAK

Nama : Dimas Galuh Aviantoro
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Perancangan Strategi Pada Perusahaan Kontraktor Pameran
Melalui Metode *Balanced Scorecard*

Tujuan penelitian ini adalah menghasilkan usulan perancangan strategi. Strategi diperlukan oleh semua perusahaan untuk dapat bersaing dan menjadi yang terdepan di bidangnya. Di dalam manajemen strategi diuraikan suatu metode untuk menganalisa lingkungan persaingan menggunakan beberapa alat manajemen strategi. *Balanced Scorecard* sebagai sistem inti manajemen strategi digunakan untuk menghasilkan rencana strategis yang koheren. Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan kontraktor pameran di Jakarta dengan memadukan sistem manajemen strategi tradisional dan konsep *Balanced Scorecard* yang berfokus pada empat perspektif. Hasil perancangan strategi yang didapat, dijabarkan berdasarkan dua strategi utama yang cocok bagi perusahaan saat ini, yaitu strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Kata kunci:

Strategi, manajemen strategi, *Balanced Scorecard*, kontraktor pameran

ABSTRACT

*Name : Dimas Galuh Aviantoro
Study Program: Industrial Engineering
Title : Strategic Designing of Exhibition Contractor Company by Using
Balanced Scorecard Method*

The purpose of this study is to make a strategic design proposal. Strategy was needed by every company to compete and to become a leader on its industry. Strategic management gives a method to analyze the competitive environment by using strategic management tools. Balanced Scorecard as a core system of strategic management used to create coherent strategic planning. This study take a place on exhibition contractor company which is located in Jakarta by integrating traditional strategic management system and the concept of Balanced scorecard which focus on four perspective. The results were developed based on two main strategies which are suitable for the company today; they are market development and product development strategy.

Key words:

Strategy, strategic management, balanced scorecard, exhibition contractor

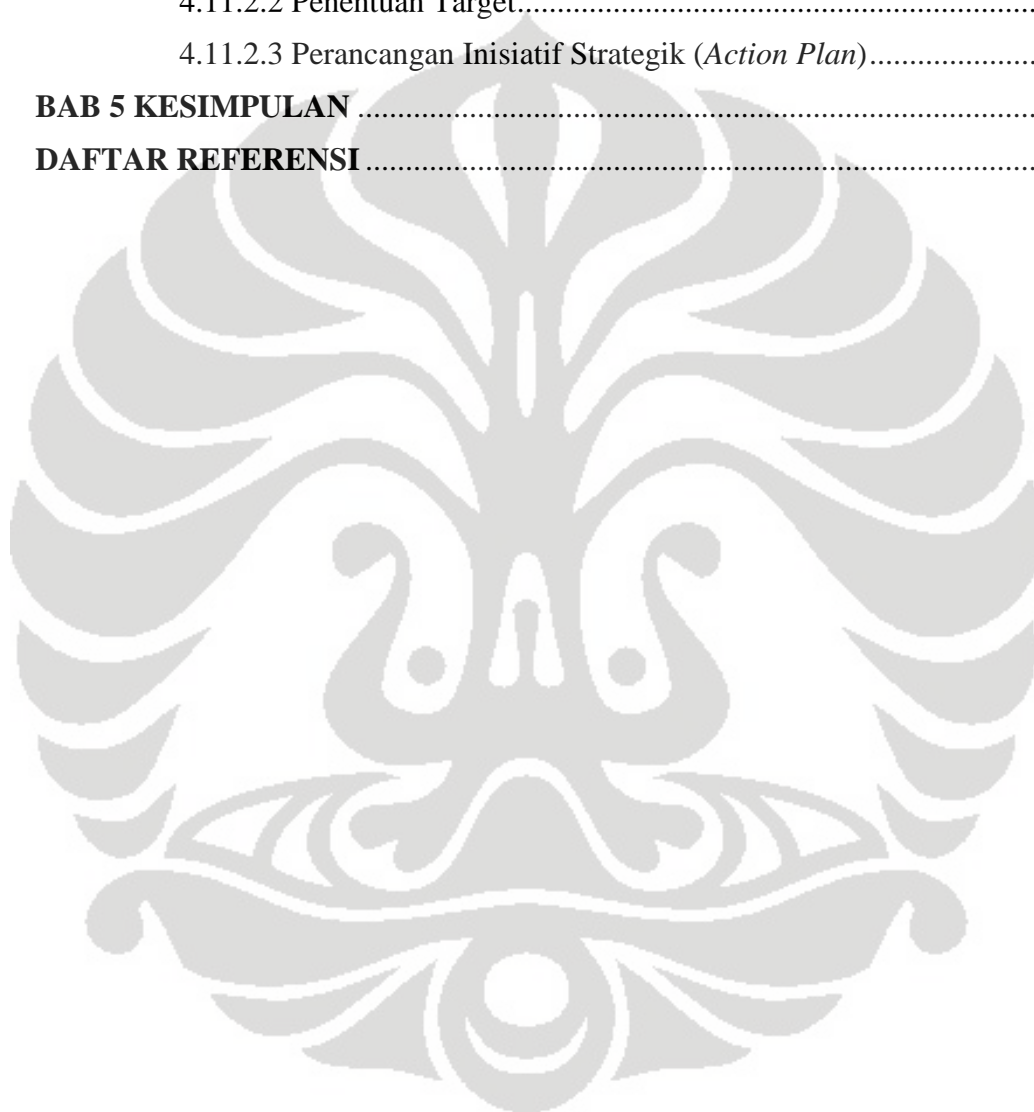
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR ACUAN	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah.....	2
1.3 Perumusan Masalah.....	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	4
1.6 Metodologi Penelitian.....	4
1.7 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Manajemen Strategik	8
2.1.1 Pengertian Strategi	8
2.1.2 Konsep Manajemen Strategi	9
2.1.3 Tipe-tipe Strategi.....	11
2.1.4 Proses Manajemen Strategi.....	12
2.1.4.1 Tahap Masukan	12
2.1.4.2 Tahap Analisis.....	19
2.1.4.3 Tahap Pengambilan Keputusan.....	30
2.1.5 Manfaat Manajemen Strategi	31
2.1.6 Manajemen Strategik dalam Manajemen Modern	32

2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.2.1 Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.2.1.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.2.1.2 Fungsi dan Tahapan <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.2.1.3 Perbedaan Antara Sistem Manajemen Tradisional dengan Sistem Manajemen Strategik <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.2.2 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	36
2.2.2.1 Perspektif Finansial.....	36
2.2.2.2 Perspektif Pelanggan.....	37
2.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	38
2.2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	38
2.2.3 Sejarah dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.2.4 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	41
2.2.5 Kelebihan dan Keterbatasan <i>Balanced Scorecard</i>	42
BAB 3 PENGUMPULAN DATA	45
3.1 Profil Perusahaan Kontraktor Pameran.....	45
3.1.1 Sejarah Perusahaan.....	45
3.1.1.1 Divisi <i>Stand Contractor</i>	46
3.1.1.2 Divisi Tenda	47
3.1.1.3 Divisi <i>Special Event</i>	47
3.1.2 Ideologi Perusahaan	48
3.1.2.1 Nilai Inti Perusahaan.....	48
3.1.2.2 Tujuan Inti Perusahaan.....	48
3.1.3 Visi dan Misi Perusahaan Kontraktor Pameran	49
3.1.3.1 Visi Perusahaan.....	49
3.1.3.2 Misi Perusahaan	49
3.1.4 Struktur Organisasi	50
3.1.5 <i>Job Description</i>	52
3.1.5.1 <i>GM Stand Contractor</i>	52
3.1.5.2 Manajer Penjualan.....	52
3.1.5.3 <i>Project Executive</i>	54
3.1.5.4 Staf Administrasi Penjualan.....	55
3.1.5.5 Manajer Desain dan Kreatif	56
3.1.5.6 Asisten Manajer Desain dan Kreatif	57

3.1.5.7 Staf Desain	58
3.1.5.8 Staf Desain Grafis	58
3.1.5.9 <i>Drafter</i>	59
3.1.5.10 Manajer Operasi dan Produksi	59
3.1.5.11 Asisten Manajer Operasi	60
3.1.5.12 Asisten Manajer Produksi	61
3.1.5.13 <i>Project Supervisor</i>	62
3.1.5.14 Kepala Bagian Grafis	63
3.1.5.15 Staf Grafis	63
3.1.5.16 Kepala Bagian Kelistrikan	64
3.1.5.17 Kepala Bagian Pengecatan	65
3.1.5.18 Staf Pengecatan	65
3.1.5.19 Kepala Bagian Perkayuan	66
3.1.5.20 Tukang Kayu	67
3.1.5.21 Kepala Bagian Sistem	67
3.2 Informasi Elemen Pasar	68
3.2.1 Klasifikasi Jenis Kontraktor Pameran di Indonesia	68
3.2.2 Tipe Jasa Pembuatan Stand yang Ditawarkan	69
3.2.3 Jenis Konsumen	71
3.3 Tren Dunia Pameran 2008	72
3.4 Riset ASPERAPI Tahun 2008	75
BAB 4 PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA	76
4.1 Formulasi Strategi	76
4.2 Analisis Lingkungan	76
4.2.1 Lingkungan Eksternal	77
4.2.1.1 Lingkungan Umum	77
4.2.1.2 Lingkungan Industri	80
4.2.2 Lingkungan Internal	83
4.3 Analisis Matriks EFE	85
4.4 Analisis Matriks IFE	87
4.5 Analisis Matriks Profil Persaingan Perusahaan	89
4.6 Analisis TOWS	90
4.7 Analisis Matriks IE	92
4.8 Analisis Matriks SPACE	94

4.9 Analisis Matriks QSPM	96
4.10 Penentuan Strategi.....	98
4.11 Implementasi Strategi	98
4.11.1 Penyusunan Peta Strategi	98
4.11.2 Penyusunan BSC.....	104
4.11.2.1 Penentuan <i>Key Performance Indicator</i>	104
4.11.2.2 Penentuan Target.....	105
4.11.2.3 Perancangan Inisiatif Strategik (<i>Action Plan</i>).....	106
BAB 5 KESIMPULAN	110
DAFTAR REFERENSI	111



DAFTAR GAMBAR

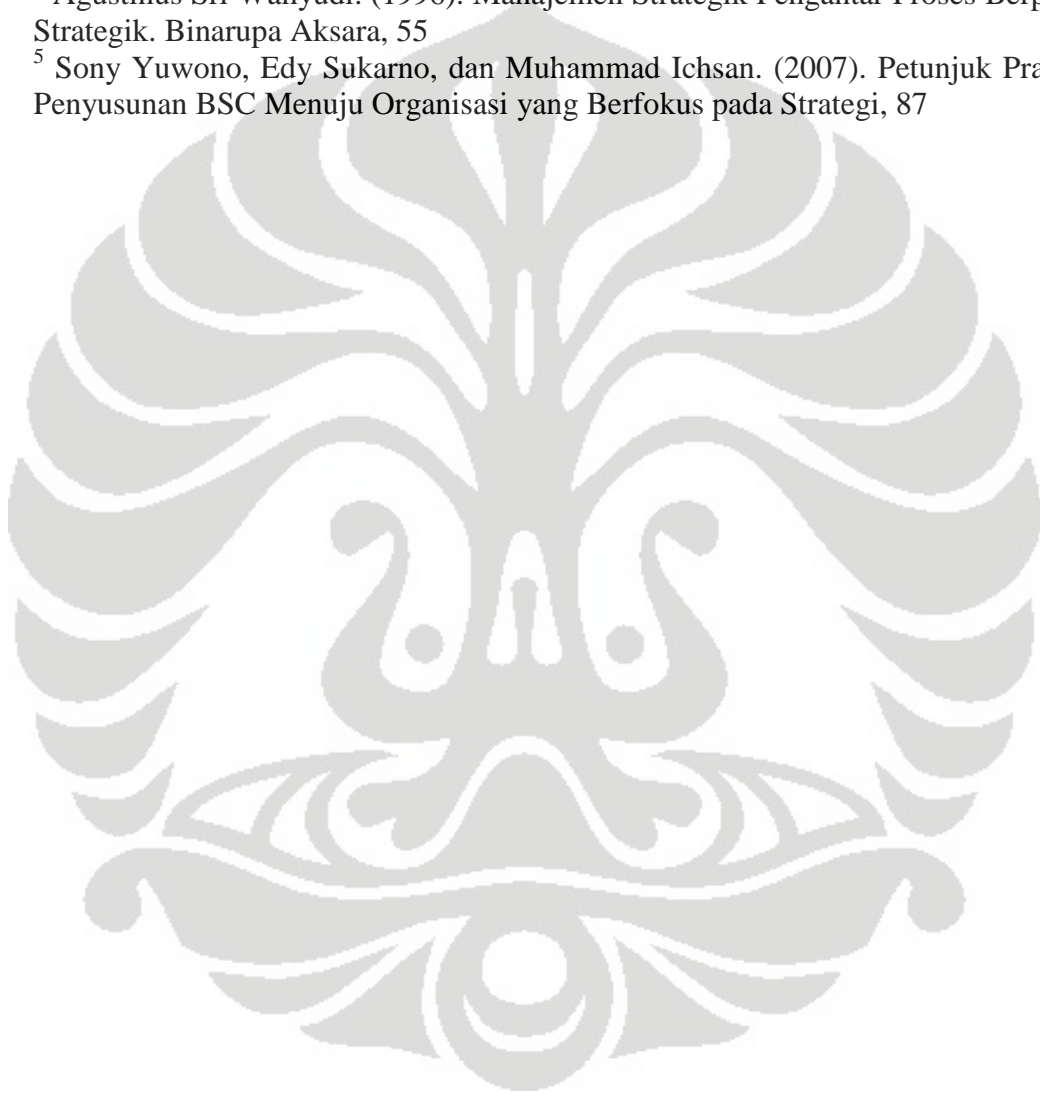
Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah.....	3
Gambar 1.2. Diagram Alir Penelitian	6
Gambar 2.1. Kerangka Formulasi Strategi.....	12
Gambar 2.2. Contoh Lembaran Kerja Analisis TOWS.....	20
Gambar 2.3. Matriks TOWS	21
Gambar 2.4. SPACE Matriks	24
Gambar 2.5. Model Untuk Strategi Korporat.....	27
Gambar 2.6. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Perluasan Ukuran Kinerja Eksekutif ke Perspektif Non-Keuangan : <i>Customer</i> , Proses Bisnis/Intern Serta Pertumbuhan dan Pembelajaran	41
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Perusahaan Kontraktor Pameran	51
Gambar 4.1. Analisis Peran Lingkungan Makro Terhadap Persaingan Industri	81
Gambar 4.2. Elemen Struktur Industri	83
Gambar 4.3. Kerangka Kerja Untuk Analisa Sumber Daya dan Kemampuan	83
Gambar 4.4. Matriks SPACE Perusahaan Kontraktor Pameran	95
Gambar 4.5. Tahap-tahap Penjabaran Visi dan Pemilihan Kegiatan Untuk Mewujudkan Visi	99
Gambar 4.6. Peta Strategi Perusahaan Kontraktor Pameran.....	102
Gambar 4.7. Usulan <i>Company Scorecard</i> Perusahaan Kontraktor Pameran	109

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Alternatif Strategi.....	11
Tabel 2.2 Matriks EFAS	14
Tabel 2.3 Matriks Profil Persaingan	18
Tabel 2.4 Komponen Faktor yang Dipertimbangkan dalam SPACE Matriks.....	23
Tabel 2.5 Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dan Manajemen Modern	33
Tabel 2.6 Perbedaan Antara Manajemen Tradisional dan Manajemen Strategis.....	36
Tabel 3.1 Klasifikasi Jenis Kontraktor Pameran di Indonesia.....	69
Tabel 3.2 Perusahaan Kontraktor Pameran Terbaik.	75
Tabel 4.1 Matriks EFE Perusahaan Kontraktor Pameran.	86
Tabel 4.2 Matriks IFE Perusahaan Kontraktor Pameran.	88
Tabel 4.3 Matriks Profil Persaingan Perusahaan Kontraktor Pameran.....	90
Tabel 4.4 Matriks TOWS Perusahaan Kontraktor Pameran.	91
Tabel 4.5 Matriks IE Perusahaan Kontraktor Pameran.....	93
Tabel 4.6 Nilai Komponen Faktor yang Dipertimbangkan dalam Matriks.	94
Tabel 4.7 Matriks QSPM Perusahaan Kontraktor Pameran.....	97
Tabel 4.8 KPI Untuk Setiap Sasaran Strategik.	105
Tabel 4.9 Target Untuk Setiap Sasaran Strategik.	106
Tabel 4.10 Inisiatif Strategik Untuk Setiap Sasaran Strategik.....	107

DAFTAR ACUAN

- ¹ “Pameran.” Galeri Nasional Indonesia. 5 Feb. 2007
<<http://www.galeri-nasional.or.id/Pameran.php?>>
- ² Alice C. Stewart & Julie Carpenter-Hubin. (2001). *The Balanced Scorecard Beyond Reports and Rankings*. Ohio State University, 38
- ³ *Ibid.*, p.48.
- ⁴ Agustinus Sri Wahyudi. (1996). *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Binarupa Aksara, 55
- ⁵ Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, 87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	112
---------------------------	-----



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dengan semakin majunya industri yang ada di Jakarta dan sekitarnya, perusahaan harus dapat bisa bersaing satu sama lain dengan memasarkan produknya secara unik dan kreatif agar dikenal oleh masyarakat luas. Citra adalah bagian yang penting bagi sebuah perusahaan. Dengan citra, nasib sebuah perusahaan sangat ditentukan. Tidak heran jika perusahaan mau merogoh koceknya untuk memvisualisasikan citra tersebut lewat berbagai media (M Clara Westi, 2005). Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan memperkenalkan produk mereka melalui pameran. Pengertian pameran adalah suatu kegiatan penyajian produk, benda, karya seni rupa untuk dikomunikasikan sehingga dapat dikenal dan diapresiasi oleh masyarakat luas.¹ Dengan keikutsertaan sebuah perusahaan di dalam suatu pameran tertentu, secara tidak langsung dapat memberikan manfaat yang sangat besar guna meningkatkan penjualan yang berujung pada peningkatan profit perusahaan. Selain itu, di sisi lain perusahaan dapat mengedukasi masyarakat melalui penjelasan mengenai produk yang ditawarkan dengan lebih detail dan dapat membandingkan secara langsung produk yang satu dengan yang lain.

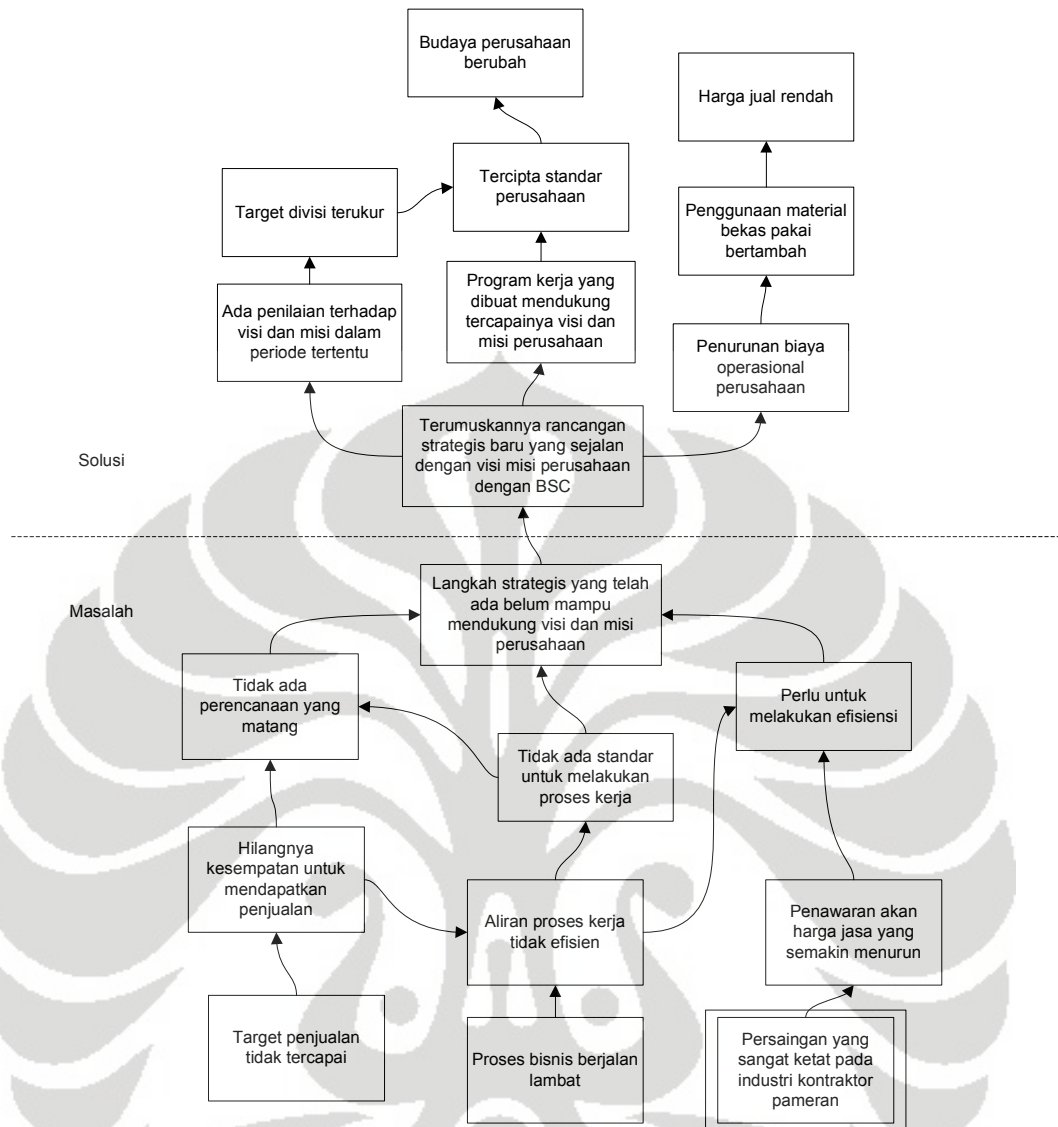
Perkembangan industri di bidang konstruksi pameran pun turut berkembang seiring dengan semakin maraknya penyelenggaraan pameran-pameran, sehingga menyebabkan persaingan usaha yang semakin kompetitif antar sesama kontraktor. Oleh karena itu, setiap perusahaan yang bergerak di bidang ini dituntut untuk memiliki SDM yang dapat bekerja dengan kreatif dan cepat untuk mengikuti perkembangan dunia pameran yang dinamis. Selain itu, mahalnya biaya logistik dan bahan baku membuat perusahaan harus berpikir dua kali untuk dapat menghemat biaya operasional agar dapat bersaing dalam hal harga jual. Untuk itu perusahaan harus benar-benar memiliki rencana strategis yang matang agar bisnis prosesnya tidak mengalami hambatan dan berjalan dengan sebagaimana mestinya. Dengan membuat peta manuver unit bisnis yang harus dijalankan oleh semua fungsi terkait dan target yang harus dicapai untuk membentuk diferensiasi dan

keunggulan bisnis, maka perusahaan akan dapat bertahan dan bersaing secara maksimal.

Balanced scorecard merupakan sebuah alat yang dapat digunakan pihak manajemen untuk mengontrol suatu proses bisnis agar sejalan dengan visi misi perusahaan. Selain itu *balanced scorecard* memberikan pemahaman bahwa pencapaian keuangan merupakan hasil kinerja dari perspektif pelanggan, internal business proses dan learning and growth. Pada awalnya *balanced scorecard* merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja manajemen. Melalui pengukuran kinerja, maka akan diketahui kemampuan dari perusahaan tersebut, sehingga dapat dirumuskan rencana strategis perusahaan untuk jangka waktu tertentu kedepan.²

Perusahaan kontraktor pameran, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pembangunan *stand* pameran ini didirikan sejak tahun 1984 dan saat ini memiliki tiga bidang usaha, yaitu *Stand Contractor*, *Tent*, dan *Special Design*. Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan perlu melakukan perencanaan strategis untuk keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang. Melalui *balanced scorecard* langkah strategis yang hendak dicapai dapat dirumuskan agar sejalan dengan visi dan misi yang ingin dibawa oleh perusahaan.

1.2. Diagram Keterkaitan Masalah



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah yang menjadi topik penelitian adalah bahwa perusahaan sulit mengikuti persaingan usaha yang semakin kompetitif antar sesama kontraktor, khususnya dalam harga jual. Sehingga beberapa target penjualan dan pangsa pasar yang telah ditentukan tidak tercapai. Melalui perancangan strategi yang berbasis pada BSC, maka program kerja yang disusun dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yang terkandung di dalam visi dan misi perusahaan. Serta dapat memenangkan persaingan usaha.

1.4. Tujuan Penelitian

Pembahasan dalam skripsi ini bertujuan untuk mendapatkan usulan perancangan strategi sebuah perusahaan kontraktor pameran dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dalam bentuk *company scorecard*. Berdasarkan atas metode tersebut, selanjutnya diharapkan dapat merancang sebuah strategi bagi perusahaan dalam merumuskan langkah-langkah strategis kedepan yang jauh lebih baik lagi, sehingga kinerja manajemen bisa lebih meningkat dan terukur.

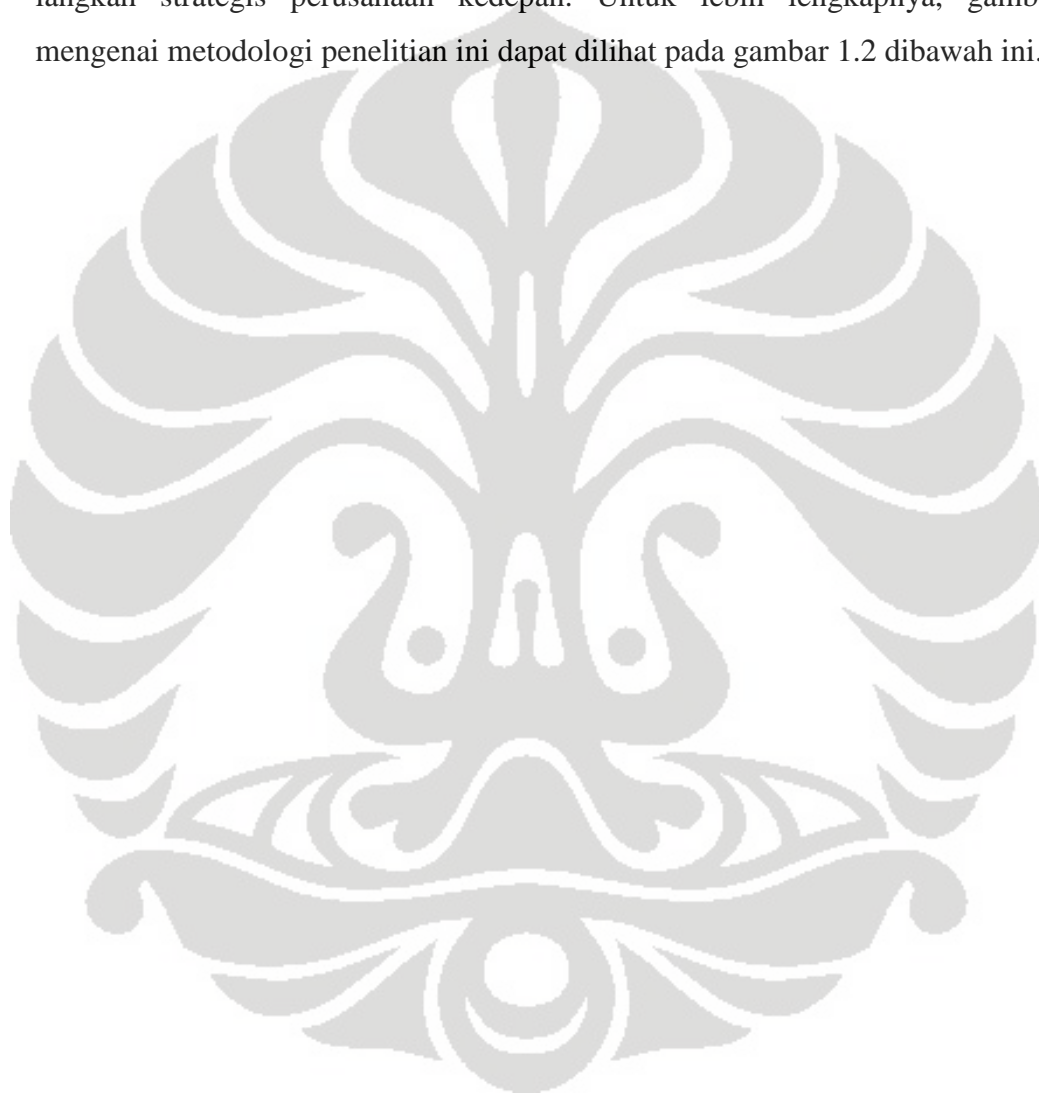
1.5. Ruang Lingkup Penelitian

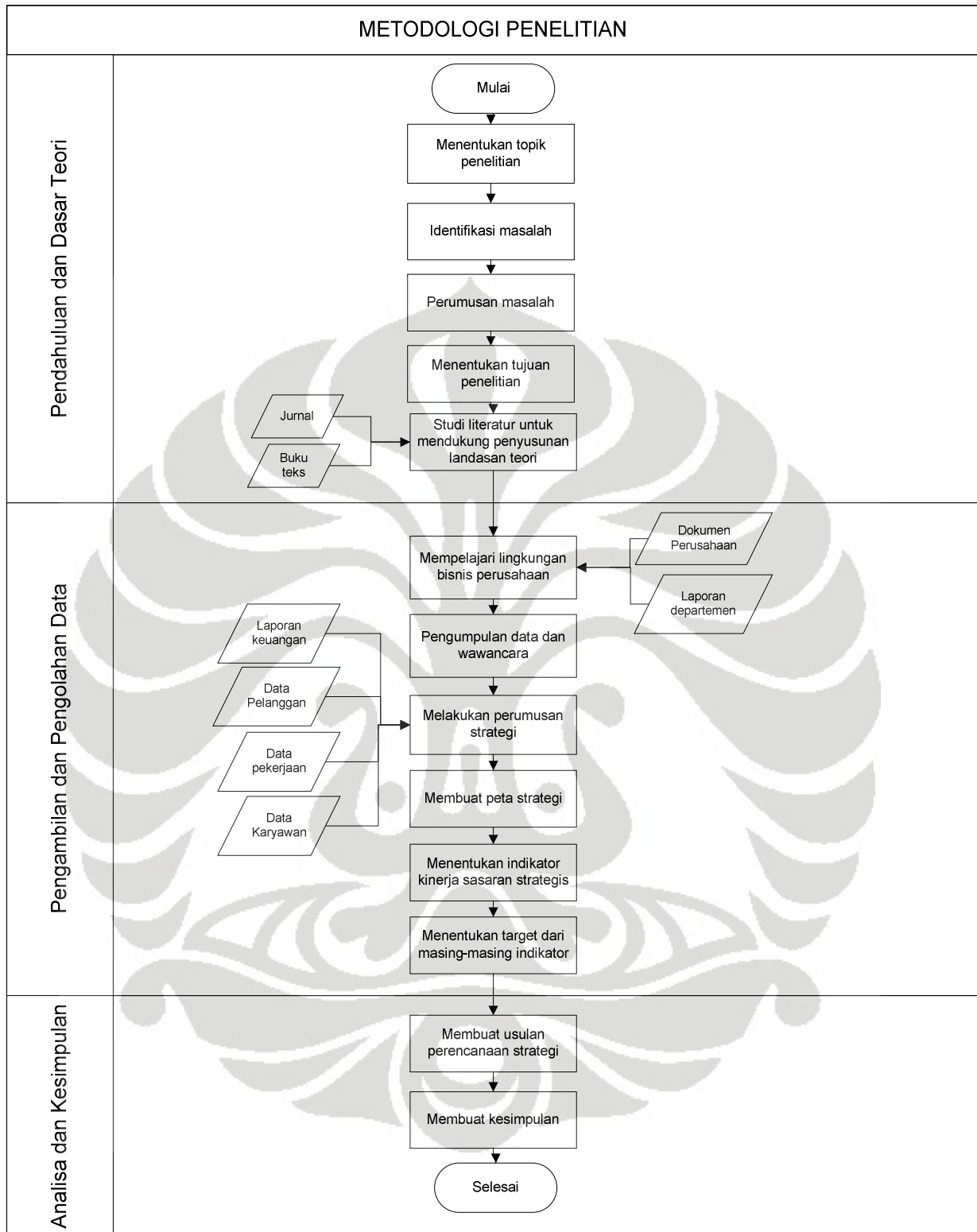
Penulis membatasi masalah hanya pada perancangan strategi manajemen pada divisi *Stand Contractor* saja atau hanya pada satu divisi yang terdapat di dalam perusahaan kontraktor pameran tersebut. Usulan-usulan langkah strategis yang ditawarkan didasarkan hanya pada hasil analisa faktor eksternal dan internal semata serta hasil *trendwatching* dan tidak dilanjutkan sampai dengan proses pengukuran kinerja yang kemudian dilakukan pengontrolan atau evaluasi sesudah itu.

1.6. Metodologi Penelitian

Secara umum penulisan diawali dengan melakukan studi pendahuluan untuk menentukan topik permasalahan. Kemudian dilanjutkan dengan penentuan judul penelitian sesuai dengan identifikasi masalah yang ditemukan dan mencari serta mempelajari dasar teori/literatur terkait, baik melalui buku, jurnal internasional, artikel dan sebagainya mengenai uraian tentang manajemen strategi, macam-macam strategi, alat perumusan strategi, konsep *Balanced Scorecard* dan sejarah perkembangannya. Selanjutnya dilanjutkan dengan mempelajari lingkungan bisnis dan menganalisa kondisi internal serta eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis swot. Pada proses formulasi strategis digunakan alat-alat perumusan strategi yang masing-masing dipakai pada tahap tertentu. Ada tiga tahap yang harus dilakukan, yaitu pada tahap pertama adalah pengumpulan data, kemudian tahap kedua disebut tahap analisis dan tahap yang terakhir adalah tahap pengambilan keputusan. Kemudian berdasarkan hasil formulasi strategi yang diperoleh maka selanjutnya dilakukan penerjemahan visi dan misi

perusahaan ke dalam beberapa tujuan strategis yang didasarkan pada empat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan melalui *strategy map*. Setelah itu, dilanjutkan dengan pemberian parameter terhadap masing-masing tujuan strategis, satuan, dan target yang diinginkan (mengacu pada kinerja sebelumnya). Setelah target ditetapkan, selanjutnya dirumuskan langkah-langkah strategis perusahaan kedepan. Untuk lebih lengkapnya, gambaran mengenai metodologi penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.2 dibawah ini.





Gambar 1.2 Diagram Alir Penelitian

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada standar baku penulisan skripsi. Untuk mempermudah pembahasan, penulisan skripsi ini dibuat dalam 5 bab, yaitu pendahuluan, dasar teori, pengumpulan data, pengolahan data dan analisa hasil, dan yang terakhir kesimpulan. Pada Bab I yaitu pendahuluan berisi latar belakang, diagram keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, metodologi penulisan dan sistematika penulisan.

Bab kedua membahas tentang teori manajemen strategi, macam-macam strategi, alat-alat perumusan strategi, teori tentang balanced scorecard, sejarah awal mula ditemukannya konsep ini serta perkembangannya, kelemahan dan kelebihan dibandingkan dengan konsep manajemen tradisional, dan konsep umum yang berlaku di dalam BSC dalam pengukuran kinerja sebuah perusahaan.

Bab ketiga merupakan pengumpulan data, dimana akan dibahas mengenai penerjemahan visi dan misi sebuah perusahaan ke dalam beberapa *strategic objectives* berdasarkan empat perspektif yang terdapat pada BSC. Kemudian Selanjutnya pada

BAB keempat memberikan penjelasan mengenai langkah-langkah atau proses di dalam perumusan strategi sehingga dihasilkan beberapa strategi yang sesuai bagi perusahaan. Kemudian strategi tersebut dijabarkan sesuai dengan metode yang terdapat di dalam BSC. Dimulai dari penentuan sasaran/ tujuan strategis sesuai dengan empat perspektif di dalam BSC, kemudian dilanjutkan dengan menggambarkan peta strateginya. Langkah selanjutnya yaitu pemberian parameter dari setiap tujuan strategis tersebut. Kemudian dilakukan pemberian target dari masing-masing tujuan strategis, dan yang terakhir proses penentuan *action plan* sebagai usulan inisiatif strategik bagi perusahaan.

Dan terakhir Bab kelima merupakan kesimpulan dari seluruh uraian dalam skripsi ini yang memberikan beberapa usulan langkah-langkah strategis kedepan bagi perusahaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategik

2.1.1. Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk lebih jelasnya, berikut di bawah ini perkembangan konsep manajemen strategi:

Chandler (1962) :

“Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.”

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) :

“Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.”

Argyris (1985), **Mintzberg** (1979), **Steiner dan Miner** (1977) :

“Strategi merupakan respon – secara terus-menerus maupun adaptif – terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.”

Porter (1985) :

“Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.”

Andrews (1980), **Chaffe** (1985) :

“Strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.”

Hameld dan Prahalad (1995)

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.”

Strategi juga dapat diartikan sebagai pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.1.2. Konsep Manajemen Strategi

Sebagian besar bisnis di masa lampau, titik pusat pekerjaan manager adalah mengambil keputusan pada saat dan pada hari ini, untuk masa sekarang, dan untuk bisnis sekarang. Hal itu sudah dirasa cukup. Akan tetapi karena perubahan bisnis saat ini berjalan begitu cepat dan sangat kompleks maka menyebabkan pendekatan yang berbeda terhadap manajemen. Sistem manajemen lama, lebih menekankan kepada anggaran tahunan dan sangat berfokus kepada perspektif keuangan serta dilakukan tidak koheren dan bersifat jangka pendek. Karena kurangnya penekanan terhadap masa depan dalam penyusunan anggaran, maka timbulah perencanaan jangka panjang. Perencanaan ini dipusatkan untuk meramalkan masa depan dengan menggunakan sarana ekonomi dan teknologi. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif menuntut kemampuan perusahaan untuk :

- a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

- b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
- c. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
- d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan.

Dilandasi oleh latar belakang yang diuraikan diatas, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi karyawan dalam menempuh langkah-langkah strategik dalam usaha untuk melipatgandakan kinerja perusahaan. Manajemen tersebut disebut manajemen strategik yang merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Ada beberapa definisi dari manajemen strategik yaitu :

- a. Manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
- b. Manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh *management*, atau manager dan karyawan untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi dalam menyediakan nilai yang tinggi kepada pelanggan (*superior Customer Value*) untuk mewujudkan visi maupun misi organisasi.

Sebagai suatu proses, manajemen strategik terdiri dari rangkaian langkah yang melibatkan banyak orang dalam organisasi, mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan. Bersifat terus menerus sepanjang perjalanan organisasi dalam mewujudkan visinya. Manajemen strategik menghasilkan suatu peta perjalanan bisnis yang senantiasa di "*update*" atau diperbaharui sesuai dengan perubahan lingkungan yang dihadapi. Manajemen strategik mencakup dua proses utama : perumusan strategi dan implementasi strategi. Pada langkah yang pertama perumusan strategi terdiri atas beberapa langkah yaitu mulai dari analisa lingkungan yang juga disebut analisis strategi sampai ke perumusan strategi. Langkah kedua yaitu implementasi strategi yang terdiri atas lima tahap, yaitu : (1).

Perencanaan strategik, (2). Penyusunan program, (3). Penyusunan anggaran, (4). Implementasi dan (5). Pemantauan.

2.1.3. Tipe-Tipe Strategi

Perencanaan strategis harus disesuaikan dengan lingkungan eksternal dan internalnya. Ada beberapa strategi yang dapat dipilih perusahaan sebagai alternatif strategi terbaik yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. Strategi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut³:

Tabel 2.1 Alternatif Strategi

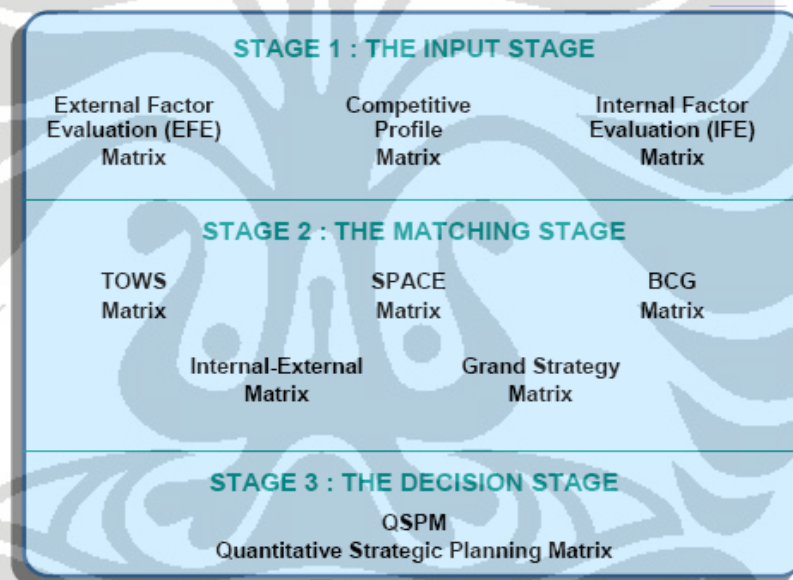
No	Strategi	Defenisi
1	Integrasi Hilir (Forward Integration)	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor dan pengecer
2	Integrasi Hulu (Backward Integration)	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok
3	Integrasi Horisontal (Horisontal Integration)	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas pesaing
4	Penetrasi Pasar (Market Penetration)	Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran yang lebih gencar
5	Pengembangan Pasar (Market Development)	Memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru
6	Pengembangan Produk (Product Development)	Mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan produk baru
7	Diversifikasi Konsentrik (Concetric Diversification)	Menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan
8	Diversifikasi Konglomerat (Conglomerat diversification)	Menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan
9	Diversifikasi Horisontal (Horizontal Diversification)	Menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada
10	Usaha Patungan (Joint Venture)	Dua perusahaan sponsor membentuk organisasi terpisah dengan tujuan yang sama
11	Penghematan (Retrenchment)	Mengubah pengelompokan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun

2.1.4. Proses Manajemen Strategi

Proses penyusunan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap masukan, tahap analisis, dan tahap keputusan.

Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan atas justifikasi yang dibuat secara kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur, sehingga dapat diambil keputusan yang signifikan dengan kondisi yang ada.

Untuk jelasnya, proses penyusunan perencanaan strategis dapat dilihat pada kerangka formulasi strategis seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Formulasi Strategi

2.1.4.1. Tahap Masukan

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah, analisis kelompok kepentingan tertentu. Sedangkan data internal dapat diperoleh di

dalam perusahaan itu sendiri, seperti laporan keuangan (neraca, Laba-rugi, *cash-flow*, struktur pendanaan), laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*), laporan kegiatan operasional, laporan kegiatan pemasaran. Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada penelitian ini adalah model Matrik Faktor Strategis Eksternal, Matrik Faktor Strategi Internal dan Matrik Profil Persaingan.

a. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Jika manajer strategis telah menyelesaikan analisis faktor-faktor strategis eksternalnya (peluang dari ancaman), ia juga harus menganalisis faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dengan cara yang sama. Agar lebih jelas, lihat Tabel EFAS di bawah ini.

Tabel 2.2 Matriks EFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
PELUANG : <ul style="list-style-type: none"> • Integrasi ekonomi Eropa • Perubahan struktur demografi • Pembangunan ekonomi di Asia • Terbukanya Eropa Timur • Kecenderungan superstores 	0,20 0,15 0,15 0,20 0,10	4 4 4 3 3	0,80 0,60 0,60 0,60 0,30	Akuisisi Kualitas Maytag Keberadaan lemah
ANCAMAN : <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya peraturan pemerintah • Meningkatnya persaingan • Whirlpool dan Electrolux menjadi global • Munculnya teknologi baru • Perusahaan Jepang 	0,02 0,05 0,05 0,05 0,03	2 2 2 1 1	0,04 0,10 0,05 0,05 0,03	Perlu hati-hati Perlu hati-hati Tantangan baru ? diperhati- kan
TOTAL	1,00		3,17	

Jadi, sebelum strategi diterapkan, perencana strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dari ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat

mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, seperti ekstrapolasi, *brainstorming*, *statistical modelling*, riset operasi, dan sebagainya.

b. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah:

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) di beri nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa

- skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
 - f) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Setelah manager strategis menyelesaikan analisis faktor-faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman), ia juga harus menganalisis faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan).

Keunggulan perusahaan yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing (*distinctive competencies*) harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi sedemikian rupa sehingga perusahaan lain tidak mudah menirunya. Misalnya, faktor kunci sukses Walt Disney adalah memaksa setiap individu bekerja secara spesifik dan sempurna. Ini sudah merupakan budaya perusahaan. Meskipun Walt Disney memperluas usahanya dari pembuatan film kartun menjadi taman hiburan dari perhotelan, perusahaan itu selalu mengacu kepada animasi Mickey Mouse (hasil kreasi spesifik).

Selanjutnya, sebelum suatu perencanaan strategis dikembangkan, manajemen puncak perlu menganalisis hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structure*), budaya perusahaan (*corporate's culture*), dan sumber daya perusahaan (*corporate's resources*).

a) Struktur Perusahaan

Pada umumnya dapat diketahui dari struktur organisasi perusahaan. Desain struktur organisasi perusahaan tersebut

menggambarkan kelebihan maupun kekurangan serta potensi yang dimiliki. Struktur organisasi ini merupakan kekuatan internal perusahaan yang bersangkutan.

b) Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Manajemen puncak harus ekstra hati-hati dalam mempertimbangkan budaya perusahaan ini saat menganalisis faktor strategis internal karena kadang-kadang faktor strategis internal tersebut bertentangan dengan budaya perusahaan yang ada sehingga kurang mendapat dorongan dan dukungan dari para karyawan.

c) Sumber Daya Perusahaan

Sumber daya perusahaan di sini tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang, dan fasilitas, tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dipergunakan di perusahaan. Dengan demikian, analisis strategis internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, sistem informasi).

c. Matrik Profil Persaingan

Matrik profil persaingan dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Misalnya, ada dua perusahaan pesaing. Perusahaan yang ingin dianalisis diberikan rating yang berbeda yang tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing. Nilai rating dimulai dari 1, jika perusahaan tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 2 diberikan kepada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih lemah

dibandingkan dengan pesaing. Nilai 3 diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan nilai tertinggi 4, diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi paling kuat dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Selanjutnya, untuk masing-masing perusahaan, nilai rating ini dikalikan dengan nilai bobot dari variabel yang dipergunakan. Sebagai contohnya, lihat tabel di bawah ini:

Tabel 2.3 Matriks Profil Persaingan

FAKTOR STRATEGIS	BOBOT	PERUSAHAAN		PESAING 1		PESAING 2	
		RATING	BOBOT SKOR	RATING	BOBOT SKOR	RATING	BOBOT SKOR
Pangsa pasar	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Penerapan harga	0,20	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Posisi Keuangan	0,40	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Kualitas produk	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Kesetiaan Konsumen	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1,00		2,3		2,3		2,8

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa perusahaan yang dianalisis kondisinya terletak di tengah-tengah dengan total skor sebesar 2,3. Meskipun perusahaan yang dianalisis relatif lebih unggul dalam penguasaan pasar (memiliki rating 3) dan kualitas produk (memiliki rating 4), skor total perusahaan pesaing (kompetitor 2) masih lebih tinggi, yaitu 2,8. Hal ini disebabkan karena yang menjadi pertimbangan penting dalam bisnis ini adalah kondisi keuangan dengan bobot terbesar, yaitu 0,40. Dengan memiliki kondisi keuangan yang sangat kuat, perusahaan kompetitor dapat menduduki posisi tertinggi.

2.1.4.2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan model Matrik TOWS, Matrik SPACE dan Matrik Internal-Eksternal.

a. Matrik TOWS

Analisis TOWS secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. TOWS adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan (Johnson, dkk., 1989; Bartol dkk., 1991).

Jika hal ini digunakan dengan benar, maka dimungkinkan bagi sebuah perusahaan untuk mendapatkan sebuah gambaran menyeluruh mengenai situasi perusahaan itu dalam hubungannya dengan para pemegang saham, rekan bisnis, serta kepada pelanggan baik korporat maupun perseorangan.

Sedangkan pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal, (terdiri atas ancaman dan kesempatan), yang digabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan kelemahan akan membantu dalam mengembangkan sebuah visi tentang masa depan. Prakiraan seperti ini diterapkan dengan mulai membuat program yang kompeten atau mengganti program-program yang tidak relevan serta berlebihan dengan program yang lebih inovatif dan relevan.

Langkah pertama dalam analisis TOWS adalah membuat sebuah lembaran kerja dengan jalan menarik sebuah garis persilangan yang membentuk empat kuadran, keadaan masing-masing satu untuk kekuatan, kelemahan, peluang/kesempatan, dan ancaman. Secara garis besar lembaran kerja tersebut diperlihatkan dalam gambar 2.2.

Langkah berikutnya adalah membuat daftar item spesifik yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi di bawah topik masing. Dengan membatasi daftar sampai 10 poin atau lebih sedikit, untuk menghindari generalisasi yang berlebihan (Johnson, et al., 1989)

<u>Potensi</u> <u>Kekuatan Internal (S)</u>	<u>Potensi</u> <u>Kelemahan Internal (W)</u>
.....
.....
.....
.....
<u>Potensi</u> <u>Kesempatan External (O)</u>	<u>Potensi</u> <u>Ancaman External (T)</u>
.....
.....
.....
.....

Gambar 2.2 Contoh Lembaran Kerja Analisis TOWS

TOWS dapat dilaksanakan oleh para administrator secara individual atau secara kelompok dalam organisasi. Teknik secara kelompok akan lebih efektif khususnya dalam pengadaan struktur, objektivitas, kejelasan dan fokus untuk diskusi mengenai strategi, sehingga tidak akan cenderung melantur, dan bahkan akan terkena pengaruh politik atau kesenangan (interest) perseorangan yang kuat (Glass, 1991).

Pada umumnya TOWS hanya mencerminkan pandangan seseorang atau kelompok, dimana hanya mencerminkan keberpihakan dalam menilai tindakan yang telah ditentukan sebelumnya, daripada digunakan sebagai alat untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan peluang baru. Hal penting yang perlu diperhatikan bahwa kadang-kadang ancaman juga dapat dipandang sebagai kesempatan, tergantung orang atau kelompok yang terlibat. Ada pepatah yang menyatakan, "Seorang yang pesimis adalah orang yang melihat kegagalan di dalam suatu kesempatan, dan seorang yang optimis adalah orang yang melihat kesempatan di dalam suatu kegagalan."

TOWS memungkinkan sebuah institusi untuk mengambil cara yang singkat daripada melakukan sebuah penelitian khusus kekuatannya yang sesuai dengan kesempatan, sehingga mengabaikan kesempatan yang tidak dirasakan. Metode yang lebih pro-aktif dalam identifikasi kesempatan/peluang adalah paling menarik, baru kemudian merencanakan dan menemukembangkan strategi institusi untuk memenuhi kesempatan-kesempatan tersebut. Hal ini akan menciptakan strategi efektif, menurut Glass (1991), dalam menghadapi tantangan, daripada sekedar menemukan kekuatan yang ada dan kesempatan yang dipilih untuk dikembangkan kemudian.

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3 Matriks TOWS

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Langkah Pembuatan Matriks TOWS :

- a) Dalam sel *Opportunities (O)*, buatlah 5 sampai 10 peluang eksternal yang dihadapi perusahaan. Sel ini harus mempertimbangkan deregulasi industri sebagai salah satu faktor strategis.
- b) Dalam sel *Threats (T)*, buatlah 5 sampai 10 ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan.
- c) Dalam sel *Strengths (S)*, buatlah 5 sampai 10 kekuatan yang dimiliki perusahaan (baik yang ada sekarang maupun yang akan datang).
- d) Dalam sel *Weaknesses (W)*, buatlah 5 sampai 10 kelemahan yang dimiliki perusahaan.
- e) Buatlah kemungkinan strategis dari perusahaan berdasarkan pertimbangan kombinasi empat set faktor strategis tersebut (strategi SO, ST, WO, dan WT).

Selanjutnya, dengan menggunakan Faktor strategis (eksternal maupun internal) sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel EFAS dan IFAS, lanjutkan tahap 1 sampai dengan 4 di atas. Transfer peluang dan ancaman (tahap 1 dan 2) dari tabel EFAS serta tambahkan kekuatan dari kelemahan (tahap 3 dan 4) dari tabel IFAS ke dalam set yang sesuai dalam Matrik SWOT (gambar 2.3). Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (SO, ST, WO, WT) atau tahap 5.

b. Matrik SPACE

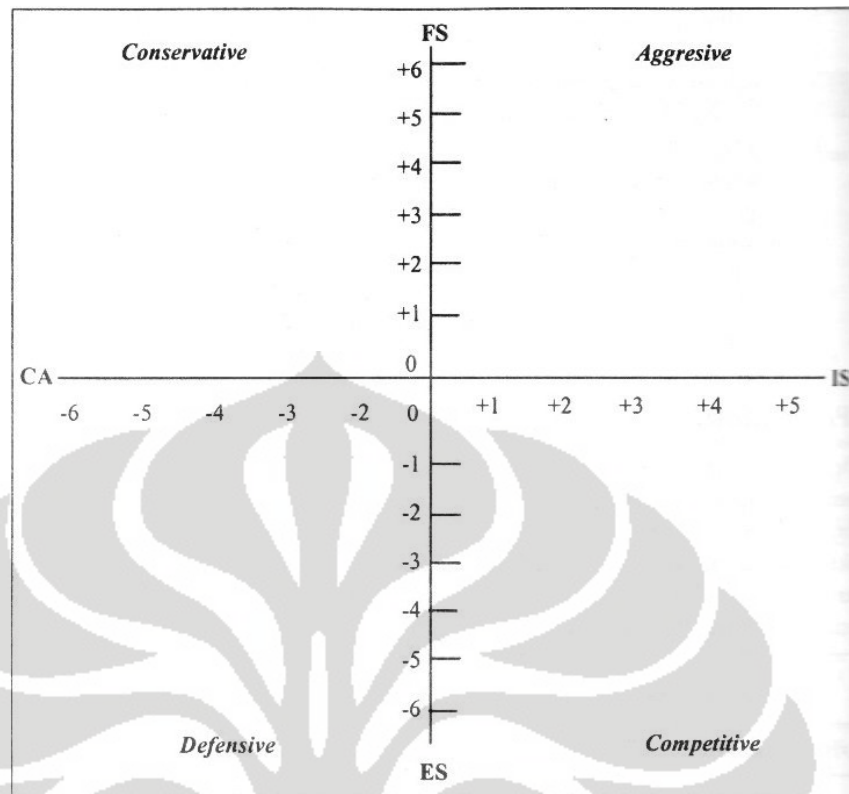
The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matriks membantu manajer dalam memilih empat tipe strategi berikut ini: (1) *aggressive*, (2) *conservative*, (3) *defensive*, (4) *competitive*. Ada empat faktor yang dipertimbangkan dalam pemilihan strategi: (1)

faktor intern, terdiri dari *financial strength (FS)* dan *competzitive advantage (CA)*, (2) faktor ekstern yang terdiri dari: *environmental stability (ES)* dan *industry strength (IS)*. Komponen setiap faktor tersebut dicantumkan pada Tabel 2.4 berikut ini :

Tabel 2.4 Komponen faktor yang dipertimbangkan dalam SPACE matriks

POSISI STRATEGIK INTERN	POSISI STRATEGIK EKSTERN
FINANCIAL STRENGTH (FS)	ENVIRONMENTAL STABILITY (ES)
ROI Leverage Likuiditas Modal kerja Arus kas Kemudahan keluar dari pasar Risiko bisnis	Perubahan teknologi Tingkat inflasi Berubah-ubahnya permintaan Kisar harga produk pesaing Hambatan untuk memasuki pasar Tekanan persaingan Elastisitas harga permintaan
COMPETITIVE ADVANTAGE (CA)	INDUSTRY STRENGTH (IS)
Pangsa pasar Kualitas produk Daur hidup produk Kesetiaan <i>customer</i> Pemanfaatan kapasitas bersaing <i>Technological know-how</i> Pengendalian atas pemasok dan distributor	Potensi pertumbuhan Potensi laba Stabilitas keuangan <i>Technological know-how</i> Pemanfaatan sumber daya Intensitas modal Kemudahan untuk memasuki pasar Produktivitas, pemanfaatan kapasitas

Pendekatan *SPACE matrix* dalam pemilihan strategi menggunakan alat berupa *SPACE matrix* sebagaimana dilukiskan pada Gambar 2.4 di bawah ini :



Gambar 2.4 SPACE matriks

Prosedur pemilihan strategi dengan SPACE Matriks adalah sebagai berikut:

- a) Pilih suatu set variabel yang menentukan FS, CA, ES, dan IS (lihat Tabel 2.4 Komponen Faktor yang Dipertimbangkan dalam SPACE Matriks)
- b) Tetapkan suatu nilai berupa angka dari +1 (terburuk) sampai dengan +6 (terbaik) untuk setiap variabel yang membentuk dimensi FS dan IS. Tetapkan suatu nilai berupa angka dari -1 (terbaik) sampai dengan -6 (terburuk) untuk setiap variabel yang membentuk dimensi ES dan CA.
- c) Hitung rerata skor untuk FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang telah ditetapkan untuk setiap dimensi dan membaginya dengan jumlah variabel yang termasuk dalam setiap dimensi yang bersangkutan.
- d) Cantumkan rerata skor untuk FS, CA, IS, dan ES pada sumbu yang bersangkutan dalam SPACE Matriks.

- e) Tambahkan dua skor tersebut pada sumbu x dan cantumkan hasilnya pada sumbu x. Tambahkan dua skor tersebut pada sumbu y dan cantumkan hasilnya pada sumbu y. Cantumkan *intersection* titik xy.
- f) Tarik garis *directional vector* dari titik asal SPACE Matriks melalui titik *intersection* baru. Vector tersebut menunjukkan strategi yang direkomendasikan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

Jenis-jenis strategi yang ada pada setiap kuadran :

a) *Competitive quadrant*

Perusahaan berfokus pada pemanfaatan kekuatan untuk menghadapi persaingan. Strategi yang dapat dipilih dalam *competitive quadrant* adalah:

- (a) *Backward, forward, and horizontal integration*
- (b) *Market penetration*
- (c) *Product development*
- (d) *Joint ventures*

b) *Aggressive quadrant*

Posisi bagus organisasi digunakan untuk memanfaatkan kekuatan intern untuk: 1) memanfaatkan peluang eksternal, 2) mengatasi keterbatasan intern, 3) menghindari ancaman dari luar. Strategi yang dapat dipilih dalam *aggressive quadrant* adalah:

- (a) Penetrasi pasar
- (b) Pengembangan pasar
- (c) Pengembangan produk
- (d) *Backward integration*
- (e) *Forward integration*
- (f) *Horizontal integration*
- (g) *Conglomerate diversification*
- (h) *Concentric diversification*
- (i) Kombinasi berbagai strategi

c) *Conservative quadrant*

Perusahaan tetap mendekati kompetensi dasar dan tidak mengambil risiko terlalu besar. Strategi yang dapat dipilih dalam *conservative quadrant* adalah:

- (a) Penetrasi pasar
- (b) Pengembangan pasar
- (c) Pengembangan produk
- (d) *Concentric diversification*

d) *Defensive quadrant*

Perusahaan berfokus untuk mengatasi keterbatasan intern dan menghindari ancaman dari luar. Strategi yang dapat dipilih dalam *defensive quadrant* adalah:

- (a) *Retrenchment*
- (b) *Divestiture*
- (c) *Liquidation*
- (d) *Concentric diversification*

c. Matrik IE

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk Memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turnaround
	Sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
	Rendah	7 GROWTH Difersifikasi Konsentrik	8 GROWTH Difersifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Gambar 2.5 Model untuk strategi korporat

Gambar tersebut di atas dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan.
- Retrenchment strategy* (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada Sembilan sel IE matrik tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

- Strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke

pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

b) Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi Konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

c) Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration*

(menggambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan hasil hutan. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel di atas, beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang atraktif.

d) Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa.

Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal

maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

e) Diversifikasi Konsentris

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

f) Diversifikasi Konglomerat

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2.1.4.3. Tahap Pengambilan Keputusan

Setelah tahapan-tahapan terdahulu dibuat dan dianalisa, maka tahap selanjutnya disusunlah daftar prioritas yang harus diimplementasikan. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi

alternatif rang diprioritaskan. Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan good intuitive judgement.

Langkah-langkah dalam menyusun QSPM adalah sebagai berikut :

- a. Buatlah daftar faktor eksternal (kesempatan/ancaman) dan faktor internal (kekuatan/kelemahan) di sebelah kiri dari kolom matrik QSPM.
- b. Berilah bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal.
- c. Analisis matrik yang sesuai dari langkah kedua dengan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus diimplementasikan.
- d. Berikan skor alternatif (SA) dengan rentang skor sebagai berikut :
 - 1 = tidak memiliki daya tarik
 - 2 = daya tariknya rendah
 - 3 = daya tariknya sedang
 - 4 = daya tariknya tinggi
 - 5 = tidak memiliki dampak terhadap strategi alternatif
- e. Kalikan bobot dengan SA pada masing-masing faktor eksternal / internal pada setiap strategi.
- f. Jumlahkan seluruh skor SA

2.1.5. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka kerja (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis didalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategik, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.

- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya:
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

2.1.6. Manajemen Strategik dalam Manajemen Modern

Pada manajemen tradisional, tentu sudah melakukan langkah-langkah strategik, akan tetapi yang dilakukan berorientasi ke dalam perusahaan. Strategi yang berorientasi ke dalam akan menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan pelanggan. Strategi yang dipilih lebih kepada mengalahkan pesaing bukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Manajemen strategik dalam manajemen modern dipacu oleh usaha untuk menghasilkan produk yang bernilai tinggi bagi pelanggan (*Customer Value Based Model of Strategic management*)

Proses manajemen strategik merupakan *customer driver process*, yaitu proses yang didorong oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan internal perusahaan. Oleh karena didorong oleh kebutuhan *customer* maka manajemen dalam manajemen strategik dituntut untuk melakukan eksplorasi dan diagnosa lingkungan makro dan industri. Hasil eksplorasi dan diagnosa akan menghasilkan misi perusahaan yang menjawab dua pertanyaan mendasar yaitu (1). *What need do we meet*, dan (2) *what business are we in*. Dari pertanyaan kedua, menuntut manajemen untuk mencari jawabannya dengan memberi inisiatif strategik yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan, kemudian menjabarkan inisiatif strategik ke dalam langkah-langkah operasional. Laba yang diperoleh dari proses memuaskan pelanggan akan bersifat jangka panjang dan berkesinambungan berarti mampu mempertahankan kelangsungan

hidup perusahaan. Perbedaan manajemen strategik dalam manajemen tradisional dan modern dirumuskan dalam tabel 2.5 berikut :

Tabel 2.5 Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dan Manajemen Modern

Sistem Manajemen Strategi dalam Manajemen Tradisional	Sistem Manajemen Strategi dalam Manajemen Modern
<ul style="list-style-type: none"> ● Fokus pada laba jangka pendek, mengejar volume penjualan dan hanya terfokus pada perspektif ● Bersifat kedalam perusahaan ● Tidak komprehensif, koheren, terukur dan tidak seimbang ● Kurang melakukan pemberdayaan karyawan dan pembelajaran organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fokus pada memuaskan kebutuhan pelanggan ● Pencapaian laba jangka panjang, cost efficiency dan cost effective. ● Komprehensif, koheren (hubungan sebab akibat) ● Teratur ● Seimbang (ekstern-intern) ● Pemberdayaan karyawan dan pembelajaran organisasi

Antara sasaran strategik dari perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran harus bersifat koheren artinya saling dapat membangun hubungan sebab akibat. Misalnya sasaran strategik dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran harus menjadi penyebab diwujudkannya sasaran strategik di perspektif keuangan.

Sasaran strategik yang sifatnya intern (proses dan karyawan) harus seimbang dengan yang sifatnya ekstern (pelanggan dan pendapatan). Dengan seimbang semua pemegang saham terpuaskan dan akan menghasilkan kinerja perusahaan jangka panjang. Jadi sasaran strategik tidak boleh bersifat fokus hanya kepada intern, atau ekstern saja atau tidak boleh hanya berfokus ke masalah proses (*process-centric*) atau ke *people centric* saja.

2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1. Konsep Dasar Balanced Scorecard

2.2.1.1. Definisi Balanced Scorecard

Pada dasarnya, setiap profesi berkomunikasi dengan instrumen-instrumen tertentu. Akuntan berkomunikasi melalui laporan-laporan keuangan, insinyur berkomunikasi melalui gambar-gambar teknik, dan lain-lain.

Akan tetapi, hal tersebut akan berbeda jika melibatkan orang-orang dalam perencanaan strategis perusahaan. Masih menjadi masalah umum bagi para direktur perusahaan untuk berkomunikasi dengan manajer-manajer, penyelia dan karyawan mereka.

Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis strategis kepada pengguna akhir, yaitu karyawan. Alat yang dimaksud adalah *balanced scorecard*. Rencana-rencana bisnis strategis akan mencapai setiap orang dalam organisasi dengan menggunakan alat komunikasi yang sama. *Balanced scorecard* menyatakan rencana-rencana strategis dalam bentuk ukuran dan target, sehingga karyawan dapat mengerti hal-hal apa yang harus dilaksanakan dan harus dicapai.

Dalam *balanced scorecard*, ada empat perspektif yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam *balanced scorecard*, visi dan strategi dikaitkan secara seimbang dengan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang secara terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus akan meningkat (perspektif keuangan). Dengan demikian, *balanced scorecard* adalah suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan.

2.2.1.2. Fungsi dan Tahapan Balanced Scorecard

Balanced scorecard mempunyai fungsi sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu.

Kaplan dan Norton (1996, hal. 10) menyatakan ada empat tahap yang dilakukan dalam menyusun *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran kinerja.
- c. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif (program-program) strategis.
- d. Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus dimasa yang akan datang.

Berdasarkan tahapan-tahapan yang disebutkan diatas, proses *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan. Dari visi dan misi tersebut, faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategis.

2.2.1.3. Perbedaan Antara Sistem Manajemen Tradisional dengan Sistem Manajemen Strategik Balanced Scorecard

Sistem manajemen tradisional umumnya berfokus pada anggaran, sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Tidak seperti sistem manajemen tradisional, *balanced scorecard* melengkapi pengukuran kinerja dari kinerja masa lalu dengan pengukuran kinerja arah dari kinerja masa depan (norton kaplan, 96, op cit, hal8). Lebih lanjut lagi, sistem manajemen strategis *balanced scorecard* berfokus pada proses-proses manajemen strategis, sehingga strategi perusahaan melalui *balanced scorecard* diterjemahkan menjadi tindakan-tindakan yang terarah.

Hal tersebut mengakibatkan perbedaan dalam praktik dari sistem manajemen tradisional dan sistem manajemen strategis *balanced scorecard*. Pada sistem manajemen tradisional, pelaporan hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, sedangkan pelaporan pada sistem manajemen strategis *balanced scorecard* digunakan sebagai alat strategis.

Tabel 2.6 Perbedaan Antara Manajemen Tradisional dan Manajemen Strategis (Sumber: Gaspersz 2002, hal.11)

Manajemen Tradisional	Manajemen <i>Balanced Scorecard</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian melalui anggaran • Berfokus pada fungsi-fungsi dalam organisasi • Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah • Informasi fungsional tunggal (hanya untuk keperluan satu fungsi organisasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umpan balik dan pembelajaran • Berfokus pada tim fungsional silang • Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab akibat • Informasi fungsional silang dan disebarluaskan ke seluruh organisasi fungsi dalam organisasi

2.2.2. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan empat perspektif dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen.

Keempat perspektif tersebut adalah :

- a. Perspektif Keuangan
- b. Perspektif Pelanggan
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

2.2.2.1. Perspektif Finansial

Dalam *balanced scorecard*, tujuan finansial adalah fokus bagi tujuan- tujuan strategis dan ukuran semua perspektif (norton kaplan, 96, op cit, hal47). Unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan.

Dalam mendefinisikan nilai dalam (perspektif finansial), manajemen perusahaan harus mempertimbangkan tahap-tahap dalam siklus hidup bisnis, yaitu:

- a. Tahap awal pertumbuhan
- b. Tahap awal keberlangsungan
- c. Tahap kematangan

Perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan memiliki produk yang bertambah secara signifikan, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif keuangan difokuskan pada pertumbuhan penerimaan, penghasilan/keuntungan positif, dan peningkatan penjualan dan pangsa pasar.

Perusahaan yang berada pada tahap keberlangsungan memiliki produk yang tumbuh dengan stabil, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif keuangan difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan tingkat pengembalian investasi, dan peningkatan keuntungan kotor.

Perusahaan yang berada pada tahap kematangan memiliki produk barang atau jasa yang tumbuh dengan lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif keuangan difokuskan pada pengelolaan arus kas, nilai tambah ekonomis, dan nilai tambah kas.

2.2.2.2. Perspektif Pelanggan

Faktor terpenting dari perspektif pelanggan adalah perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi (Norton Kaplan, 1996, op cit, hal 63). Elemen yang paling penting dalam proses ini adalah kebutuhan pelanggan, sehingga kebutuhan pelanggan harus disusun secara tepat.

Hal lain yang harus diperhatikan adalah segmentasi pasar. Segmentasi pasar menentukan dalam penilaian pasar dan penetapan strategi memasuki pasar. Untuk itu, perusahaan memerlukan segmen pasar yang tepat yang didasarkan pada pertimbangan geografi, aktivitas pembeli, posisi pembeli, karakteristik pribadi pembeli, dan lain-lain.

Setelah mengidentifikasi kebutuhan dan segmen pelanggan yang dituju, perusahaan perlu melakukan analisis kompetitif perusahaan untuk menunjukkan kemampuan kompetitif perusahaan. Dari analisis kompetitif perusahaan, perusahaan dapat menentukan program-program strategis untuk meningkatkan nilai pelanggan yang mengakibatkan peningkatan penjualan dan pangsa pasar.

2.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai untuk perspektif keuangan (norton kaplan, 96, op cit, hal92). Untuk menganalisis perspektif proses bisnis internal, perusahaan dapat meninjau model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang diidentifikasi, kemudian dikembangkan solusi baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan itu.

b. Proses Operasional

Dalam proses operasional, sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional diidentifikasi, kemudian dikembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus, sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain.

c. Proses Pelayanan

Proses-proses yang berkaitan dengan pelayanan antara lain adalah pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu.

2.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dalam *balanced scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (norton kaplan, 96, op cit, hal126). Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif tercapai.

Tujuan-tujuan dalam pembelajaran dan pertumbuhan adalah pengendali untuk mencapai keunggulan hasil dari ketiga perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga kategori penting, yaitu:

- a. Kompetensi karyawan
- b. Infrastruktur teknologi
- c. Kultur perusahaan

2.2.3. Sejarah dan Perkembangan Balanced Scorecard

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecendrungan mengabaikan kinerja non keuangan.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori study tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan”(Kaplan and Norton ,1996: vii). Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard*. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan *cost effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen, seperti terlihat pada Gambar 2.6.

Gambar 2.6 menjelaskan bahwa kinerja eksekutif di perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ukuran: (1) *return on investment* (ROI), (2) bauran pendapatan (*revenue mix*), (3) pemanfaatan aktiva (diukur dengan *asset turn over*), dan (4) berkurangnya biaya secara signifikan.

Kinerja eksekutif di perspektif *customer* diukur dengan menggunakan tiga ukuran: (1) jumlah *customer* baru, (2) jumlah *customer* yang menjadi *non customer*, dan (3) ketepatan waktu layanan *customer*. Di perspektif proses bisnis/intern, kinerja eksekutif diukur dengan menggunakan tiga ukuran (1) *cycle time*, (2) *on time delivery*, (3) dan *cycle effectiveness*. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja eksekutif diukur dengan dua ukuran: (1) *skill coverage* dan (2) *quality work life*. Pesan yang disampaikan pada eksekutif dengan penggunaan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif adalah “kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*).

Kinerja keuangan dalam jangka panjang, hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel.

PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF		
Keuangan	Bauran Pendapatan (<i>Revenue Mix</i>)	Return on Investment (ROI)	Pemanfaatan Aktiva (<i>Asset Turnover</i>) Berkurangnya Biaya secara Signifikan
Customer	Jumlah Customer Baru	Jumlah Customer yang menjadi <i>Noncustomer</i>	Kecepatan Waktu Layanan <i>Customer</i>
Proses Bisnis/Intern	<i>Cycle-Time</i>	<i>On-Time Delivery</i>	<i>Cycle Effectiveness</i> (<i>CE</i>)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Skill Coverage</i>	<i>Quality Work Life</i> <i>Index</i>	

Gambar 2.6 Pendekatan *balanced scorecard* untuk perluasan ukuran kinerja eksekutif ke perspektif nonkeuangan : *customer*, proses bisnis/intern serta pertumbuhan dan pembelajaran

Melalui pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan. Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*.

2.2.4. Manfaat Balanced Scorecard

Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan koheren tentu memiliki berbagai manfaat yang dapat diterapkan pada setiap tahap sistem manajemen strategik yaitu pada tahap formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

- a. Pada tahap formulasi strategi, *Balanced Scorecard* memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan industri kedalam empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) serta menerjemahkan strategi kedalam sasaran yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

- b. Pada tahap implementasi strategi menjabarkan inisiatif strategik kedalam program, kegiatan dan anggaran dalam empat perspektif sehingga bersifat komprehensif.
- c. Pada tahap evaluasi strategi, membandingkan hasil pengukuran pada tahap implementasi dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategis dan anggaran.

Dari uraian tersebut secara umum *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional yang menghasilkan proses manajemen penting:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi, misi, tujuan kedalam strategi
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- d. Meningkatkan urnpan balik dan pembelajaran strategis

2.2.5. Kelebihan dan Keterbatasan Balanced Scorecard

Sistem evaluasi kinerja *Balanced Scorecard* yang ditemukan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton ini memiliki beberapa kelebihan yaitu komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

a. Komprehensif

Maksud dari komprehensif disini adalah *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan lebih luas dan menyeluruh (komprehensif). Tidak hanya dari perspektif keuangan saja, namun juga dari perspektif customer, perspektif bisnis/intern dan pembelajaran/ pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut memiliki manfaat sebagai berikut :

- a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced Scorecard mengharuskan manajemen untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan dengan sasaran perspektif keuangan.

c. Seimbang

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian awal bab ini bahwa *Balanced Scorecard* bertujuan untuk menyeimbangkan konsep pemikiran dari manajemen agar tidak terlalu terfokus pada ukuran-ukuran dari perspektif keuangan. Sebagai akibat pengaruh konsep pengukuran kinerja perusahaan yang hanya menilai rasio keuangan. Sehingga mengabaikan perspektif lainnya.

d. Terukur

Dalam *Balanced Scorecard*, semua sasaran strategis telah ditentukan alat ukurnya, baik untuk sasaran strategis di perspektif keuangan maupun non keuangan.

Meskipun demikian sebagai sebuah teori, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

a. Ukuran utama yang diajukan belum tentu relevan digunakan di semua unit/ perusahaan.

Balanced Scorecard seringkali memerlukan penyesuaian dalam penerapannya. Konsep ini cenderung dirancang untuk diterapkan pada perusahaan laba, sedangkan pada perusahaan nirlaba, koperasi dan lembaga pemerintahan memerlukan penyesuaian dengan kondisi yang ada. Bahkan pada beberapa perusahaan yang bersifat *profit oriented* pun, ukuran utama tersebut memerlukan penyesuaian sebelum dapat diterapkan di perusahaan tersebut.

b. Perusahaan kurang berani mengadakan pergantian karyawan.

Hal ini kemungkinan besar terjadi dalam perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai akibat adanya ukuran utama retensi karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

- c. Ukuran utama yang diajukan cenderung tepat diterapkan pada perusahaan yang memiliki strategi intensif.



BAB III

PENGUMPULAN DATA

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan berbagai data perusahaan yang dapat menunjang penulisan karya ilmiah ini. Berbagai data yang diperlukan/ mendukung didalam penulisan karya ilmiah ini akan dijelaskan lebih lanjut, meliputi profil perusahaan, informasi pasar, serta peta persaingan perusahaan.

3.1. Profil Perusahaan Kontraktor Pameran

Segala hal yang dapat menggambarkan atau berkaitan dengan perusahaan tempat objek penelitian penulis, akan dijelaskan di bawah ini. Beberapa informasi yang diberikan antara lain, sejarah perusahaan, ideologi, visi serta misi, struktur organisasi dan *job description*.

3.1.1. Sejarah Perusahaan

Perusahaan kontraktor pameran didirikan pada tahun 1984, masa dimana penyelenggaraan expo atau pameran perdagangan sedang berkembang seiring dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia dan perdagangan ekspor impor. Perusahaan ini merupakan perusahaan pertama di Indonesia yang bergerak di bidang jasa konstruksi pameran, seminar, konvensi serta event baik dalam penyelenggaraan lokal maupun internasional. Perusahaan kontraktor pameran kini telah berkembang menjadi perusahaan yang unggul dalam hal desain serta mitra bagi para kliennya dalam memberikan solusi atas masalah konstruksi pameran yang mengutamakan kepuasan pelanggan.

Di tahun 1994, perusahaan secara resmi menjadi anggota OSPI (*Octanorm Service Partner International*), sebuah organisasi/ jaringan internasional yang menyediakan sebuah sistem penyelenggaraan pameran menggunakan *Octanorm* modul. Perusahaan ini merupakan perusahaan kontraktor pameran satu-satunya di Indonesia yang menjadi anggota OSPI.

Pada tahun 2005, dalam rangka mengembangkan potensi bisnis jasa konstruksi pameran dan multimedia, perusahaan kontraktor pameran bergabung (*join venture*) dengan sebuah perusahaan pengelola *event* dan

pameran yang terdepan dibidangnya dan tergabung ke dalam grup Kompas Gramedia. Dan semenjak itu perusahaan kontraktor pameran ini berubah nama.

Saat ini perusahaan kontraktor pameran memiliki 3 divisi, yaitu divisi *Stand Contractor*, divisi Tenda, dan divisi *Special Event*. Masing-masing divisi diisi oleh orang-orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian khusus dibidangnya serta kesamaan tujuan untuk mensukseskan sebuah event dan memberikan keuntungan maksimum kepada para pelanggan dengan menggunakan biaya secara efektif dan waktu penyelesaian yang tepat.

3.1.1.1. Divisi *Stand Contractor*

Berfokus pada desain dan perancangan stand pameran, service yang ditawarkan divisi *stand contractor* dimulai dengan pembuatan konsep desain melalui perencanaan proyek sampai dengan implementasi. Saat ini banyak pelanggan yang mulai memilih pembuatan stand pameran dengan menggunakan *modular* stand karena penampilannya yang lebih modern dan atraktif, keleluasaan pembuatan desain, serta keamanan yang lebih.

Sistem *Octanorm* dipilih perusahaan dalam pembuatan stand karena dapat dipakai kembali serta ramah terhadap lingkungan. Sistem *Octanorm* baku terdiri dari sebuah *standard shell-scheme*, *upgrade shell-scheme*, dan *special shell-scheme*. Setiap stand yang dibangun dapat dilengkapi dengan berbagai macam tata lampu dan bentuk display dengan penambahan perlengkapan audio-visual serta elemen-elemen dekoratif lainnya sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Perusahaan kontraktor pameran mendesain setiap stand semirip mungkin dengan permintaan para pelanggannya tanpa mengabaikan standar regulasi pameran internasional. Keamanan merupakan faktor utama, sehingga perusahaan menjamin semua sistem dan material yang digunakan sesuai dengan standar internasional.

3.1.1.2.Divisi Tenda

Menyadari bahwa tren penyelenggaraan pameran dimasa depan akan berubah (tidak melulu di dalam ruangan/ balai/ gedung), di tahun 1997 perusahaan kontraktor pameran mendirikan divisi tenda untuk menyediakan jasa yang mendukung acara-acara perusahaan, acara olahraga, acara perayaan, serta pameran yang kesemuanya bersifat outdoor. Saat ini, penyedia sistem layanan outdoor terdepan di Indonesia, divisi tenda menawarkan skala ukuran tenda yang luas dan bervariasi sampai dengan 15.000 m². Di desain untuk tahan terhadap terpaan angin sampai 80 kph, setiap tenda yang dimiliki perusahaan dibuat dari bahan yang kokoh, tahan api, dan didukung dengan kerangka aluminium yang kuat.

Sistem tenda yang dimiliki perusahaan memberi keleluasaan untuk melakukan inovasi dan membuat layout interior dan eksterior yang lebih atraktif, termasuk pemanjangan dan penambahan area. Atau bahkan atap tenda dibuat transparan untuk memberi kesan terbuka dan lapang. Lebih lanjut lagi, ketiadaan tiang ditengah-tengah ruangan tenda membuat pemandangan tanpa halang ke segala arah di dalamnya, sehingga pemanfaatan ruang akan lebih maksimal. Setiap tenda dilengkapi dengan pencahayaan dan penyejuk ruangan. Sementara kelengkapan alat dan dekorasi dapat disusun sedemikian rupa tergantung acara dan permintaan dari pelanggan.

3.1.1.3.Divisi *Special Event*

Untuk mengembangkan lebih lanjut lagi kekuatan perusahaan, Perusahaan kontraktor pameran menciptakan divisi *Special Event*. Divisi ini beranggotakan para ahli dibidangnya yang mendedikasikan diri untuk memberikan pelayanan total kepada para pelanggannya. Bekerja khusus untuk melayani pelanggan pada sektor pemerintah, divisi *Special Event* berpengalaman menangani pameran diluar negeri, seminar, dan event lainnya yang menangani banyak klien seperti asosiasi, organisasi, dan sebagainya.

Jaringan rekanan dan supplier lokal yang dimiliki perusahaan mendukung pengiriman on-site serta pengetahuan akan kondisi lokal yang sangat berperan penting di dalam mensukseskan sebuah acara. Perusahaan kontraktor pameran memiliki keyakinan bahwa informasi/ progress dapat di update setiap waktu, karena seringkali *Special Event* bekerja dengan perbedaan waktu antar satu negara ke negara lain. Oleh karena itu perusahaan harus selalu update setiap waktu untuk memberikan progress laporan kepada pelanggannya.

3.1.2. Ideologi Perusahaan

3.1.2.1. Nilai Inti Perusahaan

Sebuah keyakinan/paham yang mendasari setiap perilaku manusia (pelaku kegiatan) di dalam sebuah organisasi inilah yang disebut sebagai nilai inti perusahaan. Penting bagi setiap orang yang berada di dalam sebuah organisasi untuk tahu dan mengamalkannya, sehingga terdapat ciri khas yang bisa menjadi budaya bagi sebuah organisasi yang menganutnya. Yang menjadi nilai inti perusahaan kontraktor pameran adalah:

- a. Menjunjung tinggi asas kejujuran, integritas dan reputasi.
- b. Melakukan perbaikan secara terus menerus melalui kreativitas.
- c. Setiap individu harus bisa bermanfaat dan bertanggung jawab kepada:
 - a) Pelanggan.
 - b) Pemegang saham
 - c) Manajemen dan Karyawan.
 - d) Mitra Usaha.
 - e) Lingkungan kita bekerja.
- d. Laba dan pertumbuhan adalah ukuran mutlak keberhasilan kita.
- e. Laba yang diraih harus dari kepuasan pelanggan.

3.1.2.2. Tujuan Inti Perusahaan

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan proses bisnisnya. Tujuan inti yang dimiliki perusahaan kontraktor pameran adalah “Memberikan pengalaman yang menyenangkan dari kreatifitas dan kemajuan teknologi yang bisa diterapkan di industri pameran”.

3.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, setiap perusahaan baik yang bersifat sosial maupun mencari keuntungan harus mempunyai sasaran atau tujuan yang ingin dicapai. Menurut *John Naisbitt*, dalam bukunya *Megatrends*, menyatakan bahwa pada masa yang akan datang perusahaan yang gagal mendefinisikan bisnis mereka akan terlempar dari persaingan bisnis yang semakin ketat. Sehingga dengan adanya visi dan misi tersebut, setiap perusahaan akan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti “apa bisnis kita?, siapa pelanggan kita?, nilai tambah apa yang diberikan kepada pelanggan?, dan akan menjadi apa bisnis kita?”

3.1.3.1. Visi Perusahaan

Sebagai kontraktor pameran, perusahaan kontraktor pameran memiliki sebuah visi yang telah dirumuskan pada rapat kerja tahunan yang melibatkan hampir seluruh karyawannya. Visi tersebut yaitu, “Tahun 2018 perusahaan menjadi mitra pameran terunggul di Indonesia, dengan memberikan pelayanan sempurna melalui jaringan di beberapa daerah strategis serta selalu melakukan perbaikan secara terus menerus dengan kreatif tanpa batas yang mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, pemegang saham, manajemen dan karyawan, mitra usaha serta lingkungan tempat kita bekerja”.

3.1.3.2. Misi Perusahaan

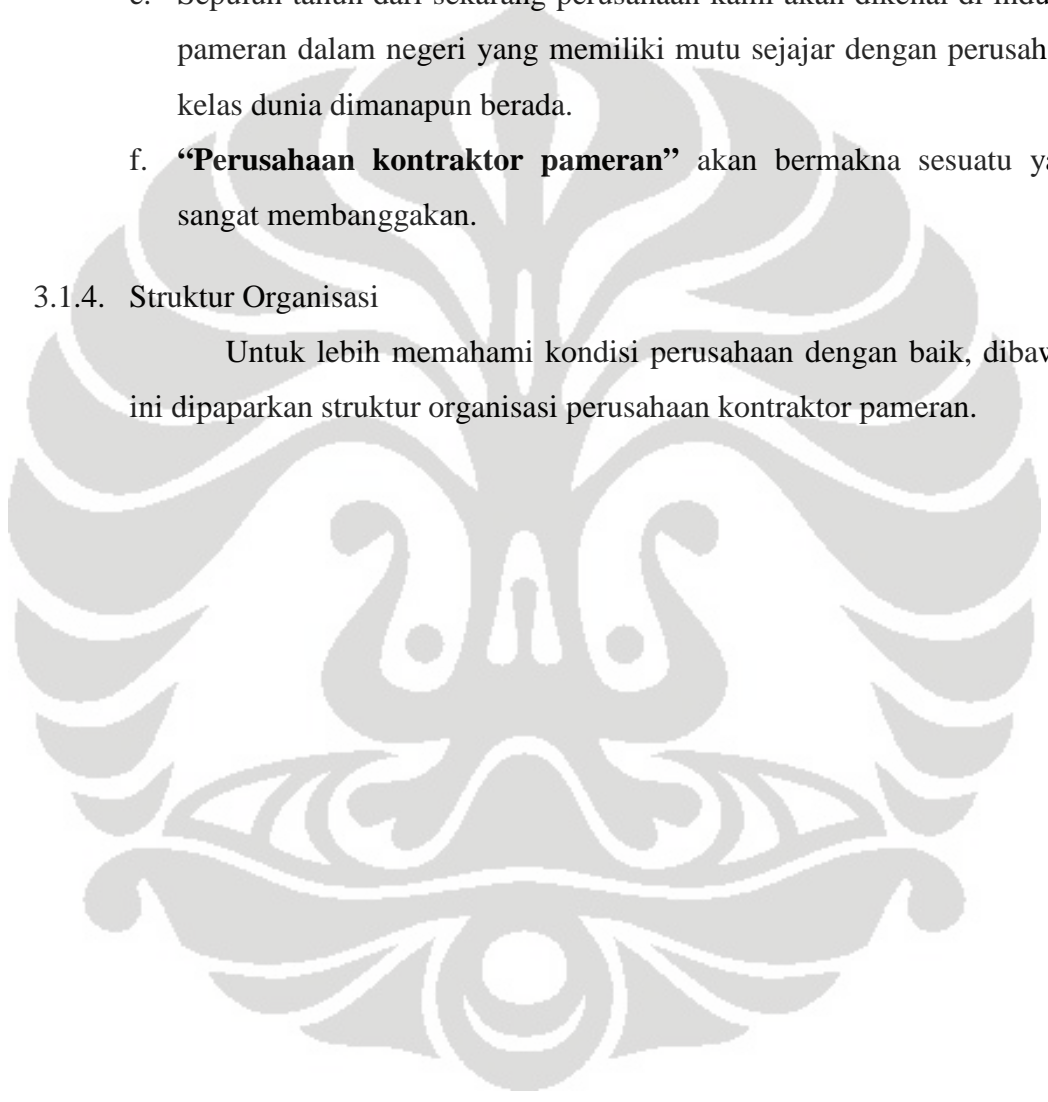
Untuk mendukung tercapainya visi yang telah disebutkan sebelumnya, maka perusahaan dituntut untuk memiliki sebuah pernyataan misi yang tepat. Suatu pernyataan misi yang baik mempunyai peranan yang sangat penting untuk dapat membuat, mengaplikasi dan mengevaluasi strategi. Misi yang dimiliki perusahaan kontraktor pameran adalah:

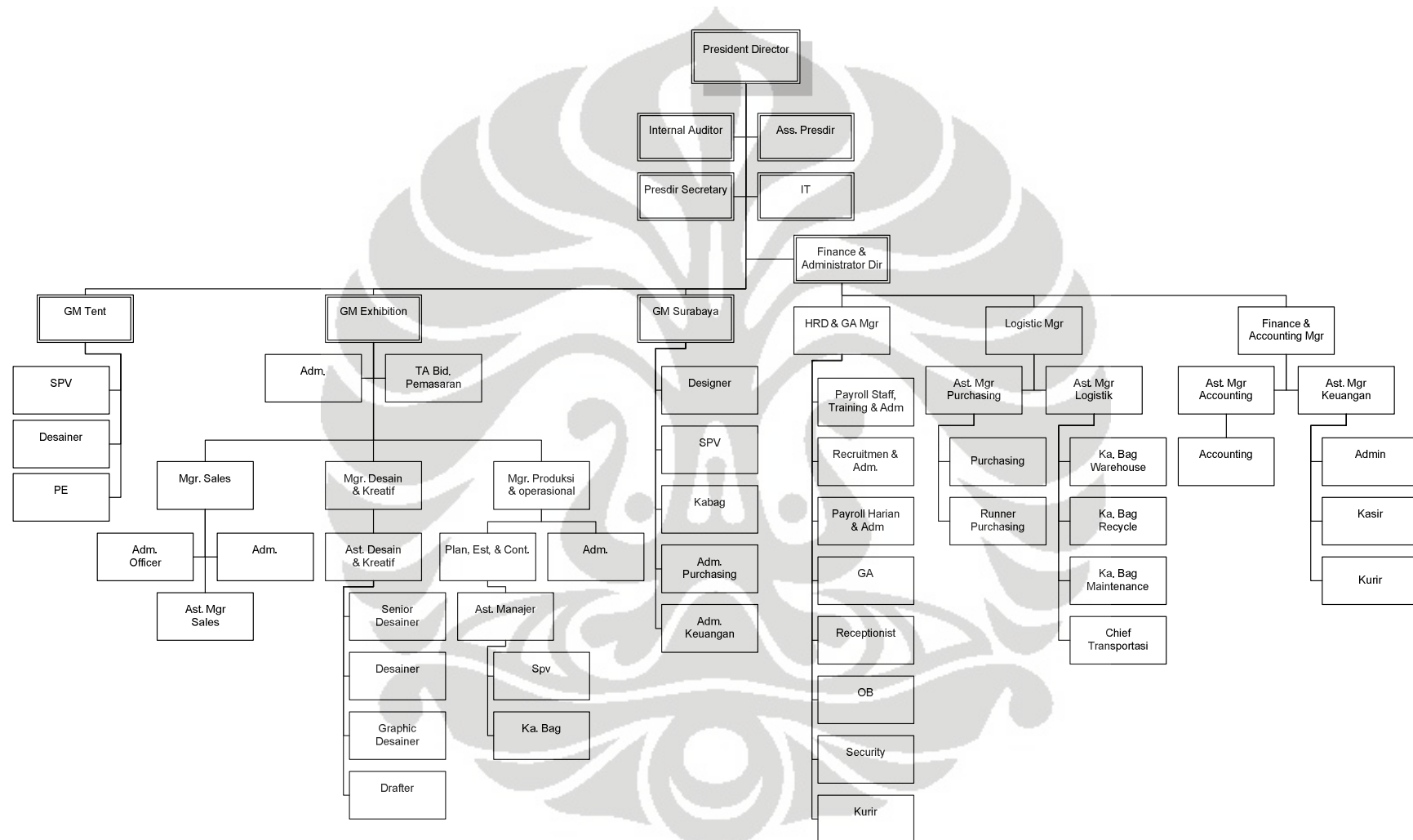
- a. Kami akan memberikan layanan dan produk berstandar internasional dengan harga yang kompetitif.

- b. Kami akan menjadi perusahaan nasional pertama yang memiliki jaringan pelayanan dan *Workshop* di 5 kota besar di Indonesia. (Jakarta, Surabaya, Medan, Bali, Makasar).
- c. Kami akan menjadi mitra setia bagi pelanggan besar di bidangnya.
- d. Kami akan meraih sukses melalui inovasi seperti **i-Design**™, **i-Delivery**™, **i-Service**™, dll.
- e. Sepuluh tahun dari sekarang perusahaan kami akan dikenal di industri pameran dalam negeri yang memiliki mutu sejajar dengan perusahaan kelas dunia dimanapun berada.
- f. **“Perusahaan kontraktor pameran”** akan bermakna sesuatu yang sangat membanggakan.

3.1.4. Struktur Organisasi

Untuk lebih memahami kondisi perusahaan dengan baik, dibawah ini dipaparkan struktur organisasi perusahaan kontraktor pameran.





Gambar 3.1 Struktur organisasi perusahaan kontraktor pameran

3.1.5. Job Description

Berikut ini dijelaskan beberapa deskripsi pekerjaan pada tiap-tiap jabatan, khusus pada divisi *Stand Contractor* saja, sesuai dengan batasan masalah yang ada pada BAB 1 karya ilmiah ini.

3.1.5.1. GM *Stand Contractor*

Pimpinan Divisi Pameran yang membawahi Departemen Penjualan, Departemen Operasi dan Produksi, dan Departemen Desain dan Kreatif. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana penjualan Tahunan sesuai dengan arahan B.O.D, minggu ke II (kedua) bulan Desember.
- b. Membuat rencana kerja tahunan bersama-sama para Manager dibawahnya, minggu ke III (ketiga) bulan Desember.
- c. Mengarahkan dan mengkoordinasi pekerjaan Departemen dibawahnya.
- d. Mengadakan rapat evaluasi kerja Divisi, bersama dengan para manajernya, tiap hari Jumat.
- e. Membuat *progress report*, permasalahan secara mingguan yang akan di laporkan pada rapat manajer hari selasa minggu berjalan.
- f. Membuat laporan bulanan (*Monthly Report*) secara kumulatif pada hari Selasa minggu pertama.
- g. Membuat laporan pertanggung jawaban kerja Divisi tahunan (*Yearly Report*), minggu I (pertama) bulan Desember.

3.1.5.2. Manajer Penjualan

Pimpinan Departemen Sales Pameran. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan dan mengkoordinasi pelaksanaan program kerja dan sasaran penjualan bulanan / tahunan bagi tim-nya serta melaporkan realisasi berikut analisis / penjelasan bila ada penyimpangan kepada *General Manager*.
- b. Melakukan analisis klien, *prospecting*, penyiapan proposal penjualan serta melakukan presentasi ke calon klien potensial secara efektif.

- c. Mengumpulkan informasi keinginan calon klien ke dalam bentuk *Brief Design* secara akurat dan lengkap (seperti info *budget*, *design* dan kualitas yang diinginkan) agar dapat ditindaklanjuti secara benar dan akurat oleh *Designer*.
- d. Menganalisis dan menentukan *prospect* calon klien yang potensial untuk ditindaklanjuti dengan mempertimbangkan faktor *customer profile* / *historical payment* (kelancaran pembayaran) sehingga dapat memberikan keuntungan optimal bagi perusahaan.
- e. Berkoordinasi secara lintas fungsi (*Design*, *Operation*, *Finance* dan *Logistic*) dalam menentukan harga maupun pelaksanaan proyek agar kualitas hasil kerja optimal dan dapat selesai tepat waktu serta memuaskan pelanggan.
- f. Memonitor dan me-*review* setiap *progress* yang dicapai dari pekerjaan proyek dan menetapkan langkah perbaikan agar pelaksanaan proyek lebih efektif, efisien dan memenuhi *deadline*.
- g. Memonitor, mengevaluasi kinerja dan mengembangkan kompetensi anak buah secara efektif.
- h. Melaporkan realisasi program pemasaran / penjualan serta pelaksanaan proyek yang ditangani timnya, berikut analisis *variance* bila ada penyimpangan.
- i. Menganalisis data penjualan tahun lalu dan tahun berjalan secara berkala sebagai masukan kepada *General Manager* dalam menentukan target dan strategi penjualan.
- j. Me-*review* kinerja staf yang berada di bawah tanggung jawabnya untuk dilaporkan kepada atasan dari Manager yang bersangkutan dalam bentuk laporan tertulis.
- k. Membentuk kerjasama tim yang kompak dan hubungan interpersonal yang baik.
- l. Disiplin, motivasi kerja tinggi, perhatian dan mau membantu orang lain.

3.1.5.3. Project Executive

Staf yang mencari, membina dan menjaga dan merawat/maintain hubungan dengan klien potensial dan melaksanakan program pemasaran / penjualan secara efektif dan efisien. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Melakukan *prospecting* (menyusun dan menganalisis daftar calon pelanggan yang potensial, baik yang baru maupun lama) dan melaksanakan pendekatan / usaha pemasaran (*mailing, quotation, kunjungan dan presentasi*) secara intensif, inovatif, profesional serta melaporkan hasil seluruh kegiatan kepada *Sales Manager* secara berkala.
- b. Secara intensif mencari klien potensial untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.
- c. Membangun dan menjaga hubungan kerjasama yang baik dengan klien potensial untuk mendukung keberhasilan program pemasaran.
- d. Membuat *Brief Design* dengan informasi yang lengkap dan mengkomunikasikannya ke *Design Manager / Designer* untuk proses pembuatan *design* sesuai keinginan klien.
- e. Berkoordinasi dengan Asisten *Design Manager* untuk mendapatkan estimasi Harga Pokok Produksi atas disain yang telah dibuat oleh *Designer*.
- f. Menyiapkan bahan dan melakukan presentasi ke klien dengan mempelajari gambar *design*, membuat proposal serta contoh-contoh material.
- g. Membuat *Job Advise* atas proyek yang telah disetujui oleh klien serta mendistribusikannya ke semua bagian yang terkait (*Designer, Produksi, Keuangan dan Logistik*), dibantu oleh administrasi dari tim *Sales*.
- h. Memonitor dan mengevaluasi proses pelaksanaan pekerjaan proyek agar kualitas hasil kerja (stand) sesuai dengan kesepakatan dalam kontrak dengan klien.

- i. Menyimpan semua dokumen dan gambar *design*/projek yang gagal maupun yang berhasil beserta *resume*-nya.

3.1.5.4. Staf Administrasi Penjualan

Staf yang menyiapkan seluruh dokumen *quotation* dan menindaklanjutinya jika telah disetujui oleh klien secara tepat dan efektif. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Membantu *Sales Manager* dan *Project Executive* menyiapkan data pendukung klien, bahan presentasi dan materi pendukung lainnya untuk keperluan pemasaran dan penjualan secara tepat, cepat dan akurat.
- b. Menyiapkan dokumen *Quotation* dan surat-surat lainnya yang diperlukan oleh *Sales Manager* dan *Sales* secara tepat, cepat dan akurat.
- c. Membuat laporan Rekap Penjualan dan menyerahkannya kepada *Sales Manager* secara bulanan dengan akurat dan tepat waktu.
- d. Berkoordinasi dengan Departemen *Finance* dan *Administration* untuk melakukan *cross-check* realisasi HPP dan kelancaran penagihan ke klien.
- e. Menyusun *progress report* proyek agar dapat dimonitor secara efektif oleh *Sales*.
- f. Melayani setiap komplain, keluhan, permintaan-permintaan dan informasi dari klien dan menyampaikannya ke *Sales* agar segera di-follow up.
- g. Mengarsip dengan rapih dan aman atas seluruh dokumen *Quotation* yang keluar (yang *confirmed* maupun tidak jadi direalisasi) berikut *resume*-nya.
- h. Menyusun database *Customer Profile* secara lengkap dan rinci (Nama, Alamat, Nomor telepon, *contact person* dan informasi lainnya) sehingga mudah dimanfaatkan oleh pihak yang berkepentingan.
- i. Menyimpan semua dokumen dan gambar *design*/projek yang gagal maupun yang berhasil beserta *resume*-nya.

3.1.5.5. Manajer Desain dan Kreatif

Mengkoordinir anak buah (para designer) dalam membuat gambar *design* stand pameran sesuai permintaan klien berikut perkiraan biaya produksinya. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Memonitor efektivitas kerja para designer dan memberikan saran-saran teknis dalam pembuatan *design* dengan memperhatikan budget / klas *design* yang diminta calon klien
- b. Memberikan pengarahan kepada Designer mengenai disain yang tepat sesuai dengan kelas proyek / yang diinginkan calon klien
- c. Berkoordinasi dengan *Project Executive* untuk menerima *Brief Design* dan memastikan semua informasi yang dibutuhkan sudah lengkap
- d. Mengatur pembagian tugas ke anak buah sesuai *time schedule* dengan pertimbangan *load* kerja, kemampuan dan waktu yang tersedia
- e. Secara berkelanjutan memonitor efektivitas dan kualitas kerja seluruh anak buah agar penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan berkualitas
- f. Berkoordinasi secara efektif dengan Tim *Operation* untuk menjamin kualitas pekerjaan di lapangan agar sesuai dengan gambar *design* yang telah *confirmed* sehingga memuaskan klien
- g. Berkoordinasi secara efektif dengan Tim Logistik / *Warehouse* dalam memenuhi semua kebutuhan material bagi penyelesaian suatu proyek
- h. Senantiasa mengikuti perkembangan tren *design* ruang / stand pameran terbaru guna meningkatkan kemampuan berinovasi
- i. *Me-review* secara rutin atas proyek-proyek yang sedang dan telah ditangani dan menentukan *action plan* untuk memperbaiki kinerjanya
- j. Senantiasa memonitor, mengevaluasi kinerja dan mengembangkan kompetensi anak-buah
- k. Membuat laporan seluruh pekerjaan design yang ditangani, baik yang disetujui maupun yang gagal, berikut *resume*-nya
- l. Melaksanakan pekerjaan pembuatan *design* sesuai *Brief Design* yang diterimanya
- m. Kerjasama tim yang kompak dan hubungan interpersonal yang baik

- n. Disiplin, motivasi kerja tinggi, perhatian dan mau membantu orang lain

3.1.5.6. Asisten Manajer Desain dan Kreatif

Membantu Desain dan Kreatif Manajer dalam memonitor efektivitas dan kualitas kerja seluruh *designer* agar penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan berkualitas juga membuat gambar berkualitas yang dapat mengakomodir kemauan klien. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Menggantikan posisi Desain dan Kreatif Manajer jika berhalangan hadir.
- b. Memonitor efektivitas kerja para *designer* dan memberikan saran-saran teknis dalam pembuatan design dengan memperhatikan *budget* / kelas design yang diminta calon klien
- c. Memberikan pengarahan kepada *Designer* mengenai desain yang tepat sesuai dengan kelas proyek / yang diinginkan calon klien
- d. Berkoordinasi dengan *Project Executive* dalam memahami dan menerjemahkan keinginan klien sebagaimana tertuang dalam *Brief Design* untuk dituangkan ke dalam bentuk *design* secara akurat dan cepat.
- e. Menciptakan *design* yang berkualitas sesuai keinginan klien sebagaimana tertuang dalam *Brief Design* sehingga memuaskan klien.
- f. Membuat gambar kerja setelah *design* disetujui oleh klien dan menyampaikannya kepada Departemen Produksi.
- g. Berkoordinasi dengan *Project Executive* maupun Departemen Produksi untuk menjamin agar hasil konstruksi di lapangan sesuai dengan design yang dibuat.
- h. Berkoordinasi dengan Departemen Logistik perihal pemakaian material yang akan dipakai
- i. Kerjasama tim yang kompak dan hubungan interpersonal yang baik
- j. Disiplin, motivasi kerja tinggi, perhatian dan mau membantu orang lain

3.1.5.7. Staf Desain

Mentransformasikan *Brief Design* ke dalam bentuk *design* secara akurat dan cepat. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Berkoordinasi dengan *Project Executive* dalam memahami dan menterjemahkan keinginan klien sebagaimana tertuang dalam *Brief Design* untuk dituangkan ke dalam bentuk design secara akurat dan cepat
- b. Menciptakan *design* yang berkualitas sesuai keinginan klien sebagaimana tertuang dalam *Brief Design* sehingga memuaskan klien
- c. Membuat gambar kerja setelah design disetujui oleh klien dan menyampaikannya kepada Departemen Produksi
- d. Berkoordinasi dengan *Project Executive* maupun Departemen Produksi untuk menjamin agar hasil konstruksi di lapangan sesuai dengan design yang dibuat.
- e. Berkoordinasi dengan Departemen Logistik perihal pemakaian material yang akan dipakai
- f. Kerjasama tim yang kompak dan hubungan interpersonal yang baik
- g. Disiplin, motivasi kerja tinggi, perhatian dan mau membantu orang lain

3.1.5.8. Staf Desain Grafis

Menangani pembuatan desain grafis sesuai spesifikasi keinginan klien (internal maupun eksternal). Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Berkoordinasi dengan *Project Executive* dalam memahami dan menterjemahkan spesifikasi / keinginan klien (termasuk internal klien) seperti yang tercantum dalam *Brief Design* untuk dituangkan ke dalam bentuk *design grafis* secara akurat dan cepat
- b. Menciptakan *design grafis* yang berkualitas sesuai spesifikasi / keinginan klien (dilakukan dengan berkoordinasi dengan *Project Executive* dan *Operation*) sehingga hasilnya memberikan kepuasan klien
- c. Membantu persiapan *Project Executive* dalam melakukan presentasi ke klien, misalnya membuat materi presentasi

- d. Selalu mengikuti perkembangan desain grafis terkini agar dapat berinovasi didalam membuat desain grafis
- e. Kerjasama tim yang kompak dan hubungan interpersonal yang baik
- f. Disiplin, motivasi kerja tinggi, perhatian dan mau membantu orang lain

3.1.5.9. Drafter

Membuat perhitungan secara rinci dan mendetil dari *Brief Design* yang sudah confirm. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Membuat hitungan secara mendetil tentang semua kebutuhan, jenis bahan dan besarnya biaya/nilai yang akan dipergunakan dalam suatu proyek secara akurat dan cepat berdasarkan *Brief Design* yang sudah *confirm*.
- b. Membuat taksiran HPP suatu proyek secara akurat dan cepat, untuk dasar pembuatan penawaran harga kepada calon klien
- c. Membukukan semua perhitungan HPP seluruh proyek yang direalisasi maupun yang tidak terealisasi
- d. Memonitor dan memastikan bahwa semua pemakaian bahan dalam pelaksanaan proyek telah sesuai dengan *design* yang telah ditetapkan
- e. Kerjasama tim yang kompak dan hubungan interpersonal yang baik
- f. Disiplin, motivasi kerja tinggi, perhatian dan mau membantu orang lain

3.1.5.10. Manajer Operasi dan Produksi

Memimpin Departemen Produksi dan Operasional dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Membuat perencanaan tahunan operasional proyek sesuai dengan RKAP.
- b. Menyusun jadwal dan pembagian kerja tim secara global sesuai dengan RKAP.
- c. Membuat rencana kerja sesuai dengan pekerjaan yang diterima.

- d. Memimpin, mengkoordinasi dan memberi instruksi / pengarahannya kepada Asmen dalam pelaksanaan operasional proyek sehingga proyek dapat berjalan lancar, efisien dan selesai tepat waktu
- e. Dalam pelaksanaan operasional proyek berkoordinasi internal dengan lintas departemen yang terkait (Sales, HRD dan Logistik).
- f. Bersama-sama dengan GM berkoordinasi dengan pihak manajemen gedung, klien dan sub kon.
- g. Mengambil keputusan operasional sesuai dengan SOP yang berlaku, jika tidak sesuai SOP akan dibahas dengan GM.
- h. Memonitor dan mengevaluasi kinerja / prestasi tim serta mengarahkan dan meningkatkan kompetensi semua personil di departemen Produksi dan Operasi.
- i. Membuat laporan mingguan dan bulanan mengenai realisasi kegiatan produksi dan operasional kepada GM.
- j. Membuat laporan bulanan mengenai kondisi peralatan dan fasilitas kerja, barang inventaris yang digunakan kepada *General Manager*.
- k. Mengawasi dan menjaga fungsi dan keberadaan seluruh barang dan peralatan kerja yang terpasang di proyek agar tetap terawat dengan baik dan aman

3.1.5.11. Asisten Manajer Operasi

Wakil dari *Operation Manager* yang membantu mengkoordinir dan mengawasi efektivitas seluruh kegiatan operasional. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Memimpin, mengkoordinasi dan memberi instruksi / pengarahannya kepada Supervisor / anak buah dalam pelaksanaan operasional proyek dan mengawasi secara langsung seluruh proses pekerjaan di lapangan sehingga proyek dapat berjalan lancar, efisien dan selesai tepat waktu.
- b. Melaksanakan proyek dan mengambil keputusan operasional sesuai dengan SOP yang berlaku.
- c. Berkoordinasi secara lintas fungsi dalam mensukseskan pelaksanaan seluruh proyek yang ditangani.

- d. Memonitor dan mengevaluasi kinerja / prestasi tim serta mengarahkan dan meningkatkan kompetensi anak buah.
- e. Membuat laporan kegiatan proyek bulanan, termasuk realisasi seluruh pemakaian bahan berikut penjelasan jika terjadi penyimpangan.
- f. Mengawasi dan menjaga fungsi dan keberadaan seluruh barang dan peralatan kerja yang terpasang di proyek agar tetap terawat dengan baik dan aman

3.1.5.12. Asisten Manajer Produksi

Wakil dari *Operation Manager* yang membantu mengkoordinir dan mengawasi efektivitas seluruh kegiatan operasional. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Melaksanakan proyek dan mengambil keputusan operasional sesuai dengan SOP yang berlaku.
- b. Berkoordinasi secara lintas fungsi dalam mensukseskan pelaksanaan seluruh proyek yang ditangani.
- c. Memonitor dan memberi rekomendasi pemakaian bahan baku yang dipergunakan oleh kepala bagian dalam kegiatan proyek bulanan
- d. Membuat laporan realisasi seluruh pemakaian bahan baku berikut penjelasan jika terjadi penyimpangan.
- e. Berkoordinasi dengan logistik dalam hal mengevaluasi dan merekomendasi untuk perbaikan dan penggantian peralatan kerja dan barang inventaris yang diperlukan dalam produksi dan membuat laporan barang-barang inventaris/material yang sudah tidak produktif secara berkala kepada *Operation Manager*.
- f. Mengawasi dan menjaga fungsi dan keberadaan seluruh barang dan peralatan kerja yang terpasang di proyek agar tetap terawat dengan baik dan aman

3.1.5.13. Project Supervisor

Pengawas yang melakukan koordinasi dan kontrol terhadap efektivitas pelaksanaan proyek di lapangan. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan dan melaksanakan penugasan proyek sesuai Surat perintah Kerja/*Job advice* dari *Operation Manager*.
- b. Merencanakan semua kebutuhan bahan / material, tenaga kerja dan perkiraan biaya yang diperlukan untuk penyelesaian proyek di lapangan.
- c. Membuat jadwal dan pembagian kerja diantara anggota tim kerjanya sesuai dengan bidang kerja masing-masing serta memberikan pengarahan teknis bagi pelaksanaan kerja lapangan sesuai SOP.
- d. Mengorganisir dan memonitor secara langsung seluruh aktivitas kerja proyek di lapangan (absen, lembur, progress dan sebagainya) serta berusaha mengoptimalkan kinerja seluruh personil / anggota tim bagi kelancaran penyelesaian proyek.
- e. Menjaga kualitas konstruksi / segi artistik proyek stand pameran selama dalam proses pengerjaan untuk menjaga kepuasan dan loyalitas klien.
- f. Melayani dan menindaklanjuti dengan baik dan tuntas atas setiap keluhan dari klien dengan berkoordinasi dengan semua pihak dan tim yang terkait (*Designer, Sales, Operation* dan *Purchasing*) guna menghasilkan solusi terbaik.
- g. Menyusun dan menyerahkan Berita Acara Penyerahan (BAP) atas proyek yang telah diselesaikan kepada *Sales Manager* (untuk dasar penagihan oleh *Billing* dan *Collecting Officer*).
- h. Mengadakan rapat koordinasi dengan anggota tim untuk membahas kendala-kendala teknis yang dihadapi selama di lapangan dan *me-review* setiap proyek yang telah direalisasikan untuk menentukan langkah perbaikan selanjutnya.

- i. Menjaga dan mengembalikan seluruh barang-barang inventaris yang digunakan selama proyek berlangsung ke *Warehouse* sesuai sistem prosedur yang berlaku.

3.1.5.14. Kepala Bagian Grafis

Kepala bagian yang mengkoordinasi dan memonitor efektivitas seluruh kegiatan pembuatan grafis di Bagian Grafis. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Menghitung HPP, khusus bagian Grafis dan menyerahkannya ke *Assistant Production Manager*.
- b. Melaksanakan perintah kerja sesuai dengan SPK/ *job advice* dari *Operation Manager*.
- c. Membuat gambar kerja sesuai dengan *job advice* dan mengatur pembagian pekerjaan kepada seluruh tim grafis untuk melaksanakan pekerjaan di *Workshop* dan lapangan.
- d. Menyiapkan bahan grafis dan memonitor efektivitas kerja grafis di *Workshop* dan lapangan agar hasilnya benar-benar sesuai dengan spesifikasi yang tertuang di dalam *job advice*.
- e. Memonitor dan mengevaluasi efektivitas dan hasil kerja tim baik di *Workshop* maupun pelaksanaannya di lapangan dan memastikan kualitasnya telah sesuai dengan rencana yang disetujui oleh klien.
- f. Melakukan *maintenance* dan perawatan terhadap semua peralatan kerja secara proporsional dan baik agar tetap siap untuk sewaktu-waktu dipakai kembali.
- g. Menyusun laporan hasil kerja kepada Asisten Manajer Produksi secara periodik.
- h. Memonitor, mengevaluasi kinerja dan mengembangkan kompetensi anak buah.

3.1.5.15. Staf Grafis

Staf yang melaksanakan pembuatan grafis sesuai desain/instruksi, baik di *Workshop* maupun di lapangan. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pekerjaan pembuatan grafis sesuai surat perintah kerja (SPK)/*job advice*.
- b. Mempelajari dan memahami secara akurat spesifikasi grafis yang diminta oleh klien/sesuai dengan desain.
- c. Meyiapkan bahan dan melaksanakan pembuatan grafis baik di *Workshop* maupun di lapangan agar sesuai dengan spesifikasi.
- d. Merawat semua peralatan kerja agar selalu siap untuk sewaktu-waktu dipergunakan kembali.
- e. Mengikuti rapat-rapat koordinasi dengan Kepala bagian Grafis.

3.1.5.16. Kepala Bagian Kelistrikan

Kepala bagian yang mengkoordinasi tim dalam menangani semua pekerjaan *electric*, baik di *Workshop* maupun di lapangan. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Menghitung perkiraan total biaya *electric work* - sebelum proyek dikerjakan untuk diserahkan kepada *Assistant Production Manager* sebagai masukan untuk perencanaan.
- b. Melaksanakan Surat Perintah Kerja/SPK dari *Assistant Production Manager* sebagai dasar pengerjaan di lapangan.
- c. Melakukan koordinasi dengan Tim *Purchasing* dalam hal pengadaan barang-barang keperluan *Electrical Work (Purchase Requisition / PR)*.
- d. Mengatur pembagian pekerjaan ke seluruh anak-buahannya di *Electrical Work* (pemasangan dan pembongkaran) di *Workshop* maupun di lapangan dan mengoptimalkan penggunaan material untuk efisiensi biaya dan waktu.
- e. Memonitor efektivitas pekerjaan seluruh anggota tim-nya agar pekerjaan mereka sesuai dengan design.
- f. Membuat laporan penerimaan dan pemakaian bahan / material yang dipergunakan dalam proyek dan menyerahkannya ke bagian *Warehouse*.
- g. Melakukan perawatan alat-alat kerja seususai pemakaian agar barang terawat dan siap dipergunakan pada event berikut.

3.1.5.17. Kepala Bagian Pengecatan

Kepala bagian yang mengkoordinasi seluruh pekerjaan pengecatan bahan dan stand pameran sesuai dengan disain yang telah ditetapkan. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Menghitung total biaya (HPP) untuk pekerjaan pengecatan sebelum proyek dikerjakan dan diserahkan kepada *Assistant Production Manager*.
- b. Mengkoordinir pekerjaan pengecatan sesuai surat perintah kerja dari *Assistant Production Manager*.
- c. Mengatur pembagian pekerjaan pengecatan untuk pekerjaan di *Workshop* dan lapangan kepada seluruh anak buahnya.
- d. Melakukan *briefing* secara detil, bentuk, jumlah pekerjaannya agar bisa mendapat hasil produksi yang maksimal.
- e. Melaksanakan pekerjaan pengecatan sesuai dengan gambar kerja (nomor panton) serta mengevaluasi dan melaporkan terhadap hasil kerja tim-nya kepada *Project Supervisor / Asisten Manajer Produksi*.
- f. Memonitor pemasangan komponen bangunan stand pameran di *warehouse* maupun di lapangan untuk memastikan tidak terjadi kesalahan / ketidak-sesuaian terhadap tekstur cat/warna pada saat pemasangan.
- g. Membuat laporan atas seluruh penerimaan dan pemakaian barang material secara benar dan akurat tepat waktu.
- h. Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan setelah proyek selesai kepada *Assistant Production Manager*.
- i. Melakukan perawatan semua alat-alat kerja agar selalu siap untuk dipergunakan pada *event* berikutnya.

3.1.5.18. Staf Pengecatan

Staf yang menangani semua pekerjaan pengecatan bangunan proyek di *Workshop* maupun di lapangan secara profesional. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Menjamin kualitas bahan yang dipakai maupun mutu pengecatan - sesuai dengan spesifikasi dan gambar kerja dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Melaksanakan pekerjaan pengecatan sesuai dengan perintah kerja dari Kepala bagian Pengecatan.
- c. Melakukan persiapan bahan maupun barang yang akan dicat sesuai dengan prosedur / gambar kerja yang telah ditentukan dan melaksanakan pengecatan baik di *Workshop* maupun di lapangan dengan benar dan tepat.
- d. Melakukan perawatan semua alat-alat kerja agar dapat dipergunakan kembali pada event berikutnya.

3.1.5.19. Kepala Bagian Perkayuan

Kepala bagian yang menangani semua pekerjaan pengecatan bangunan proyek di *Workshop* maupun di lapangan secara profesional. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Membuat perkiraan biaya produksi (khusus kayu) – sebelum proyek mulai dikerjakan dan menyerahkannya kepada *Assistant Production Manager*
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan Surat Perintah Kerja / SPK yang diterima dari *Assistant Production Manager*.
- c. Memastikan pekerjaan di lapangan tepat waktu.
- d. Mengatur dan memonitor efektivitas seluruh pekerjaan kayu baik pekerjaan yang dilakukan di *Workshop* maupun di Lapangan.
- e. Melakukan pengawasan dan memastikan pemasangan seluruh komponen stand di *Workshop* dan lapangan telah sesuai spesifikasi / standar kualitas yang telah ditetapkan.
- f. Melakukan perawatan semua peralatan kerja agar selalu siap untuk dipakai pada pekerjaan berikutnya.
- g. Memberikan masukan kepada Designer untuk pemanfaatan kayu bekas yang masih bisa digunakan kembali.
- h. Membuat laporan pelaksanaan proyek dan menyampaikannya kepada *Assistant Production Manager*.

- i. Memonitor lembur karyawan bawahan sesuai kebutuhan yang dibutuhkan.
- j. Memaksimalkan pemakaian barang bekas agar bisa efisien tanpa mengurangi nilai estetika bentuk.

3.1.5.20. Tukang Kayu

Staf yang melaksanakan pekerjaan kayu sesuai instruksi dari Kepala bagian *Carpenter*. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Melaksanakan seluruh pekerjaan kayu di *Workshop* / dilapangan sesuai dengan disain / *Job advice* yang disampaikan oleh Kepala bagian *Carpenter*.
- b. Melakukan perawatan dan menjaga kebersihan tempat kerja dan alat-alat kerja agar senantiasa siap untuk dipergunakan kembali.
- c. Memberikan masukan kepada Kepala bagian *Carpenter* untuk pemanfaatan kayu bekas yang masih bisa digunakan kembali.

3.1.5.21. Kepala Bagian Sistem

Kepala bagian yang mengkoordinasi seluruh pekerjaan pemasangan sistem pada pembuatan proyek stand. Dengan perincian tugas sebagai berikut:

- a. Menerima perintah kerja dengan lengkap dan sedetil mungkin guna kelancaran produksi.
- b. Melaksanakan surat perintah kerja (SPK) / *job advice* dari *project supervisor*.
- c. Melakukan brifieng dan monitoring pekerjaan pada karyawan harian agar bisa meminimalkan waktu seefisien mungkin.
- d. Mengkoordinir seluruh pekerjaan pemasangan sistem.
- e. Mengatur pelaksanaan pekerjaan pemasangan sistem di *Workshop* maupun di lapangan agar sesuai dengan gambar kerja.
- f. Melakukan pengawasan dan memastikan pemasangan seluruh komponen stand di *Workshop* dan lapangan telah sesuai spesifikasi / standar kualitas yang telah ditetapkan.

- g. Mendahulukan pemakaian barang-barang *recycle* guna meminimalkan harga HPP.
- h. Memaksimalkan penggunaan barang-barang inventaris agar pemakaiannya bisa berulang-ulang.
- i. Mengatur pelaksanaan pembongkaran sistem di lapangan.
- j. Menjaga dan merawat seluruh inventaris sistem yang terpasang pada proyek.
- k. Melakukan perawatan alat-alat kerja.
- l. Memaksimalkan jadwal pekerjaan dan jadwal *organizer* pekerjaan lapangan agar menghindari keterlambatan jadwal pekerjaan di lapangan.
- m. Selalu berusaha mengamankan barang-barang yang mudah pecah dan mudah tergores oleh benda lain.

3.2. Informasi Elemen Pasar

Informasi setiap elemen pasar yang diperoleh, dipergunakan perusahaan kontraktor pameran untuk memudahkan dalam menetapkan strategi bagi perusahaan di dalam memasuki pasar yang dituju dengan tepat.

3.2.1. Klasifikasi Jenis Kontraktor Pameran di Indonesia

Ada banyak pemain di dalam industri kontraktor pameran ini. Masing-masing dari perusahaan kontraktor pameran tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis kontraktor berdasarkan jenisnya. Yang pertama disebut sebagai kontraktor besar, kemudian yang kedua kontraktor kecil, dan yang terakhir adalah kontraktor musiman. Perbedaan ketiga jenis kontraktor tersebut dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1 Klasifikasi Jenis Kontraktor Pameran di Indonesia

	Kontraktor Besar	Kontraktor Kecil	Kontraktor Musiman
Bidang Usaha	telah bergerak di bidang pameran >10 tahun	bergerak di bidang pameran <10 tahun	bergerak di bidang <i>interior design</i> atau lainnya yang sejenis
Sistem Modular	memiliki sistem modular dengan luas >2000 m ²	ada yang memiliki sistem modular seluas >2000 m ²	tidak memiliki sistem modular
Jumlah TK	tenaga kerja tetap >30 orang	tenaga kerja tetap <30 orang	N/A
Fasilitas <i>Workshop</i>	memiliki <i>Workshop</i> sendiri dengan luas >1500 m ²	ada yang memiliki <i>Workshop</i> sendiri	ada yang memiliki <i>Workshop</i> sendiri
Jumlah Perusahaan	di Jakarta ada sekitar 8 kontraktor	di Jakarta ada lebih dari 20 kontraktor	di Jakarta ada lebih dari 20 kontraktor
Potensi Persaingan	jenis desain, pelayanan, kualitas, kapasitas dan harga	jenis desain, pelayanan, dan harga	jenis desain dan harga

3.2.2. Tipe Jasa Pembuatan Stand yang Ditawarkan

Secara garis besar terdapat tiga macam bentuk stand pameran yang ditawarkan perusahaan kontraktor pameran. Pengelompokannya dibagi berdasarkan jenis pekerjaannya. Ketiga macam stand pameran tersebut adalah:

- a. Stand Standar
 - a) Stand standar dengan sistem

Fasilitas yang diberikan:

- Partisi	- 2 Spot light
- Karpet Standard	- MCB 2 Amp
- 2 folding chairs	- Waste Basket
- 1 table	

- b) Stand standar + *wing*

Fasilitas yang diberikan:

- Partisi	- 2 Spot light
- Karpet Standard	- MCB 2 Amp
- 2 folding chairs	- Waste Basket
- 1 table	

- c) Stand standar dengan kayu

Fasilitas yang diberikan:

- Partisi Kayu	- 2 Spot light
- Karpet Standard	- MCB 2 Amp
- 2 folding chairs	- Waste Basket
- 1 table	

- b. Stand Improve

- a) Stand *improve* kategori A

Fasilitas yang diberikan:

- Plywood	- Lighting
- Roll paint	- Furniture
- Cutting Vynil	- Tower
- Carpet (Needle punch)	

- b) Stand *improve* kategori B

Fasilitas yang diberikan:

- Plywood	- Carpet (Noble)
- Spray paint	- Lighting
- Acrylic	- Furniture
- Cutting Vynil	- Tower

- c) Stand *improve* kategori C

Fasilitas yang diberikan:

- Plywood	- Furniture
- Spray paint	- Tower
- Acrylic	- Steel
- Cutting Vynil	- Light box
- Carpet (Noble)	- Rotating
- Lighting	

- c. Stand Spesial

- a) Stand spesial kategori A

Fasilitas yang diberikan:

- Finishing :	Roll Paint
- Material :	Wood
- Flooring :	Needle Punch
- Grafis :	PVC / Sticker
- Electrical :	Spotlight/TL/Downlight/
- Furniture :	Dealing Set/Bar Set/ Counter Desk (finishing duco)
- Landscape :	Potted Plant

b) Stand spesial kategori B

Fasilitas yang diberikan:

- Finishing :	Roll / Spray Paint / Wallpaper
- Material :	Wood/Steel/Glass/Acryl/ Polycarbonate
- Flooring :	Needle Punch / Vynil
- Grafis :	PVC/Lightbox/Digital Prt
- Electrical :	Spotlight/TL/Downlight/MetaHL/Decorative
- Rotating :	Logo
- Furniture :	Dealing Set/Bar Set/ Counter Desk (finishing duco)
- Landscape :	Landscape

c) Stand spesial kategori C

Fasilitas yang diberikan:

- Finishing :	Spray Paint / Laminated
- Material :	Wood/Steel/Glass/Acryl/Polycarbonate/Stainless/Fabric
- Flooring :	Noble/ Vynil / Melaminto
- Grafis :	3D / Neonsign /Digital Prt
- Electrical :	Spotlight/TL/Downlight/MetaHL/Decorative/Effect
- Rotating :	Logo/Product
- Furniture :	Dealing Set/Bar Set/Counter Desk/Sofa Set Special Request (finishing duco)
- Landscape :	Landscape/Potted Plant/ Fountain/Pool/Special Request

3.2.3. Jenis Konsumen

Bila dikategorikan, secara umum terdapat empat jenis konsumen yang umumnya memerlukan jasa kontraktor pameran. Keempat jenis konsumen tersebut adalah:

a. *Event Organizer*

- b. Perusahaan
- c. Asosiasi/badan pemerintah
- d. *Agency*

3.3. Tren Dunia Pameran 2008

Tren pameran 2008 tak akan banyak berubah. Kecuali, para exhibitor tak lagi saling meniru tema. Menurut Ian Roberts, Technical Advisor Pamerindo, memetakan tren pameran tidak bisa dilakukan dalam *short term*. "Dalam industri pameran, membentuk sebuah tren butuh waktu, seperti kita membuat pameran. butuh waktu dan rencana matang." Berbeda dengan industri lainnya yang setiap tahun bisa diprediksi, industri pameran tidak mempunyai batasan waktu ataupun penyeragaman metode serta kreatifitas. Industri ini akan terus diminati, "Kapan pun dan di mana pun, akan selalu ada pengunjung dan exhibitor yang akan memadati sebuah pameran. Ian Roberts menekankan, jika mungkin akan terjadi suatu tren pameran, tren tersebut tidak akan jauh berbeda dengan tren pameran dunia.

Salah satu kemungkinan yang akan terjadi adalah mulai Bergeraknya para pelaku MICE bermain ke beberapa negara di dunia. Perlahan pameran-pameran berkelas international tidak lagi hanya terpusat di satu wilayah. Akibatnya semakin banyak pameran berkualitas yang diadakan di hampir seluruh negara di dunia. Tidak tertutup kemungkinan akan terjadi semacam pertukaran event.

Kemungkinan lainnya yaitu akan semakin banyak pameran yang memfokuskan pada satu bidang keahlian. Tidak tertutup kemungkinan pameran semacam regional show akan sering terselenggara. Selanjutnya, ketergantungan industri pameran akan sulit terhindari. Dampak kualitas penampilan suatu pameran akan semakin canggih. Hanya saja, kemungkinan tersebut masih kecil terjadi di Indonesia. Mengingat kemampuan teknologi kita yang kurang memadai, ditambah lagi teknologi masih merupakan sebuah barang mahal di negara ini.

Uraian kemungkinan situasi tersebut, secara tidak langsung akan mempengaruhi harga yang ada. Harga-harga akan mengalami penurunan

disebabkan terjadinya penurunan tarif impor antar negara ASEAN sebagai dampak AFTA. *Niche show* atau pameran dengan tema sama yang lebih dahulu sukses akan tetap terjadi. Indonesia, sebagai negara yang terkenal dengan barang bajakannya, dikhawatirkan masih akan terdominasi oleh *niche show*. Praktek ini bisa membuat industri pameran Indonesia terpuruk. Karena itu diharapkan agar para event organizer (EO) lebih berinovasi mengembangkan kreatifitas untuk menyelenggarakan pameran dengan konsep baru.

Indonesia memiliki banyak potensi menjadi leader dalam industri pameran di Asia. Seperti, banyaknya sumber daya manusia yang terlibat dalam industri ini. Bahkan kemampuan setiap tahun terus meningkat. Belum lagi dengan adanya sekolah khusus MICE, bisa dipastikan Indonesia tidak akan pernah kehabisan ahli MICE.

Respon masyarakat juga sedikit banyak mendukung pergerakan industri pameran ini. Hampir di setiap pameran selalu dipenuhi pengunjung, dan pengunjung pameran di Indonesia dikenal sebagai pengunjung yang cukup atraktif. Maka tidak heran bila exhibitor asing sangat menyukai mengadakan pameran di Indonesia. Potensi lainnya, Indonesia mempunyai banyak venue yang mumpuni untuk menggelar pameran kelas international. Hebatnya, kapasitas venue yang ada di Indonesia masih belum tertandingi oleh beberapa negara ASEAN.

Belum lagi, pesona keindahan bumi Indonesia yang bisa dijadikan pemikat untuk menarik perhatian exhibitor asing. Kekayaan budaya serta keramahan bangsa pun akan menjadi nilai tambah bagi Indonesia. Sayangnya, potensi ini tidak dimanfaatkan dengan baik oleh pemerintah. Kurangnya promosi akan pariwisata Indonesia kian menenggelamkan nama Indonesia. Hal ini diperparah dengan banyaknya berita negatif soal Indonesia. Akibatnya, tidak mudah bagi para EO untuk meyakinkan exhibitor asing berpameran disini. Maka jangan heran jika industri MICE di Indonesia sulit berkembang.

Tentang Tren Pameran 2008 menurut beberapa orang pemain di dalam industri MICE:

- a. Herman Wiriadipoera, Presiden Direktur Napindo Media Ashatama
Tren pameran 2008 tak banyak berubah. Memang kondisi politik Indonesia menjelang Pemilu 2009, tapi itu tak berpengaruh terhadap agenda pameran. Buyers asing akan tetap datang ke Indonesia. Agenda pameran Napindo 2008, seperti Indonesia Air Show akan tetap saya laksanakan.

Begitupula masalah korupsi tak akan berpengaruh banyak terhadap industri pameran. Hal yang perlu dibenahi adalah bagaimana tidak terdapat saling menjiplak konsep pameran antar anggota Asperapi. Bila jiplak menjiplak terus terjadi pada 2008, itu malah mematikan industri pameran kita sendiri. Bila mau berkembang, event organizer terus melakukan riset mengenai tema-tema pameran, itu akan membuat event organizer semakin kuat. Gagasan-gagasan yang orisinil itu akan membuat orang makin besar.

- b. Hadi Soenarno, Direktur Mediatama Binakreasi.

Orisinalitas, itulah yang terpenting menyambut 2008. Tren memang tak banyak berubah. Tapi tiap event organizer dituntut terus berkreasi menciptakan hal-hal yang baru. Meski ada keterbatasan tempat pameran di Indonesia, namun sukses pameran di Indonesia bukan semata-mata ruang yang besar, jumlah pengunjung, ataupun sekedar nilai transaksi.

Itulah yang seharusnya menjadi pemantik kreatifitas dalam industri pameran pada tahun mendatang. Bukan duplikasi. Sebab perilaku itulah yang membuat industri pameran Indonesia tak pernah besar.

Gagasan-gagasan segar event organizer diperlukan untuk membuat pameran-pameran yang mandiri. Tak terlalu menggantungkan diri dari tender-tender. Sebab pada dasarnya nilai tender sangat membatasi kreasi industri pameran. Bagaimana berharap membesarkan sebuah pameran bila nilai tendernya tak mencukupi. Hasilnya adalah pameran yang asal-asalan. Tahun 2008 adalah ujian bagaimana event organizer bisa mandiri.

c. Ralph Scheunemann, Marketing Director JIExpo

Tidak ada banyak perubahan berarti dalam 2008. Pameran masih akan didominasi dengan pameran mengenai packaging dan food processing. Mungkin yang membuat tahun 2008 lebih baik adalah kepercayaan consumer yang semakin tinggi sehingga banyak para exhibitor berani menambah penggunaan space pamerannya. Selain itu keberanian melakukan pameran produk ekspor dua kali dalam setahun, yaitu Maret dan Oktober, patut diapresiasi.

3.4. RISET ASPERAPI TAHUN 2008

Perusahaan Kontraktor Pameran Terbaik Berdasarkan Kinerjanya (Persepsi Mitra Bisnis). Atribut yang diukur adalah Responsif, Tepat waktu, Hasil Design dan Penanganan Teknis dan Fasilitas.

Tabel 3.2 Perusahaan Kontraktor Pameran Terbaik

Peringkat	Responsif	Tepat waktu	Hasil Design	Handling	Semua Kategori	Likers Score Index
1	Indo Prima	Pentawira	Samudra	Cityneon Prima	Pentawira	3.527976
2	Samudra	Cityneon Prima	Cityneon Prima	Pentawira	Cityneon Prima	3.510110
3	Visitama	Indo Prima	Pentawira	Samudra	Samudra	3.486905
4	Pentawira	Cityneon Indah	Cityneon Indah	Wanindo	Wanindo	3.426136
5	Cityneon Indah	Samudra	Indo Prima	Cityneon Indah	Cityneon Indah	3.360294
6	Movindo	Movindo	Visitama	Visitama	Visitama	3.232639
7	Rekabangun	Mekarindo	Rekabangun	Movindo	Movindo	3.194444
8	Mekarindo	Geget Gigit	Movindo	Rekabangun	Rekabangun	3.166667
9	Cityneon Prima	Visitama	Mekarindo	Mekarindo	Mekarindo	3.166667
10	Geget Gigit	Rekabangun	Geget Gigit	Geget Gigit	Geget Gigit	3.111111

BAB IV

PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA

Setelah data terkumpul, langkah berikutnya yang dilakukan peneliti adalah mengolah serta menganalisa data tersebut. Pengolahan data dan analisisnya merupakan proses penyederhanaan data yang sangat kompleks ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan ditafsirkan.

4.1. Formulasi Strategi

Untuk merumuskan strategi diperlukan sistem formulasi strategi. Sistem ini terdiri dari langkah-langkah terstruktur yang harus ditempuh perusahaan dalam merumuskan strategi. Menurut David (2002:178) analisa strategi dan pilihan digunakan untuk menetapkan macam tindakan alternatif yang terbaik bagi perusahaan dalam usaha mewujudkan misi dan sasarannya. Adapun tahap-tahap analisis strategi dan pilihan yang dipergunakan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Tahap Input
 - a) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal
 - b) Matriks Evaluasi Faktor Internal
 - c) Matriks Profil Persaingan
- b. Tahap Pencocokan.
 - a) Matriks TOWS
 - b) Matriks SPACE
 - c) Matriks IE
- c. Tahap Keputusan:
 - a) *Quantitative Spategic Planning* Matriks (QSPM)
- d. Tahap Implementasi:
 - a) *Balanced Scorecard*

4.2. Analisis Lingkungan

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Untuk membuat/ menentukan

tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisa mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada. Lingkungan tersebut terbagi menjadi dua kategori umum yaitu, lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pembagian kedua lingkungan di atas lebih didasarkan pada besarnya kontrol/pengaruh perusahaan terhadap lingkungan-lingkungan tersebut.

4.2.1. Lingkungan Eksternal

Suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. Lingkungan eksternal terbagi menjadi tiga macam lingkungan, yaitu:

4.2.1.1. Lingkungan Umum

a. Faktor Ekonomi

Berdasarkan data yang diperoleh dari riset yang dilakukan oleh Asosiasi Perusahaan Pameran Indonesia, sumbangan industri pameran terhadap total ekspor di tahun 2006 masih sekitar 0,09 persen (US\$74,96 juta), namun dampak peningkatan ekspor baru terlihat setelah pameran selesai. Dan nilai ekspor yang tercipta setelah pameran selesai tidak dihitung dalam *value added* bisnis pameran. Nilai tersebut dicatat sebagai penerimaan sektor lain dimana produk tersebut tercatat dalam *HS Code* perdagangan.

Memang bisnis pameran baru memberikan sedikit sumbangan terhadap perdagangan internasional namun peran pameran sebagai katalisator yang membangkitkan industri lainnya tidak dapat di kesampingkan begitu saja. Oleh karena itu peran pemerintah juga sangat dibutuhkan disini. Terlihat secara umum sebagian besar pelaku bisnis menilai peran pemerintah masih baik.

Berdasarkan persepsi para pelaku bisnis pameran saat ini, beberapa faktor ekonomi yang dianggap pelaku usaha mengganggu adalah pola persaingan yang tidak sehat disamping faktor-faktor lainnya seperti akses lembaga keuangan, inflasi, sistem perpajakan dan

fluktuasi kurs rupiah terhadap US Dollar. Permasalahan utama tersebut sebenarnya dapat diatasi apabila peran ASPERAPI selaku mediator dan pemerintah selaku pembuat aturan main dapat di tingkatkan. Sedangkan faktor-faktor seperti ekspor atau melemahnya daya beli masyarakat asing dianggap para pelaku belum menjadi permasalahan utama. Ini karena pameran-pameran yang diselenggarakan di Indonesia pada umumnya didominasi oleh pameran non *trade show*

b. Faktor Politik

Bila melihat persepsi para pelaku bisnis pameran saat ini, tidak selalu faktor-faktor ekonomi yang menjadi potensi resiko yang dapat menghambat bisnis mereka. Faktor-faktor non ekonomi ternyata juga memiliki dampak terhadap resiko bisnis mereka seperti kepastian hukum yang berhubungan dengan pungutan liar, regulasi yang tidak konsisten atau membingungkan merupakan hal-hal yang lebih diprioritaskan terlebih dahulu. Faktor-faktor non ekonomi yang dianggap juga penting bagi pelaku usaha setelah kepastian hukum adalah kondisi keamanan, politik dan keseriusan pemerintah menangani bencana alam.

Sejauh ini secara umum sebagian besar pelaku bisnis menilai peran pemerintah masih baik, hanya ada sebagian kecil dari pelaku menilai buruk peran pemerintah dari sisi birokrasi dan transparansi. Permasalahan seperti lelang tender yang sering dilakukan pemerintah sering dinilai pelaku bisnis masih kurang transparan. Mereka menilai masih banyak pemenang tender yang mengandalkan kedekatan dengan pihak pemerintah.

Permasalahan birokrasi yang menjadi perhatian pelaku bisnis adalah adanya pungutan liar, birokrasi yang berbelit-belit dan lambatnya pengurusan izin usaha. Masalah tersebut sangat mengganggu karena pekerjaan penyelenggaraan pameran menjadi tidak efisien dan menimbulkan *high cost economy*. Hal ini juga berpotensi memangkas surplus usaha pameran dan merupakan *disincentive* bagi dunia usaha.

c. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi yang terjadi dalam industri pameran tidak berkembang dengan pesat. Perusahaan kontraktor pameran dapat dibidang cukup maju untuk penggunaan teknologi dalam hal material pembuatan stand, karena sudah mengikuti standar internasional dengan memberikan layanan stand pameran berbasis system atau modul-modul yang dikenal dengan nama *octanorm*. Salah satu keunggulan yang dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan kontraktor. Selain itu material ini bukan material habis pakai, jadi sangat ramah terhadap lingkungan.

Selain itu perkembangan IT yang semakin pesat terjadi saat ini seharusnya dapat dimanfaatkan juga oleh perusahaan kontraktor pameran dengan menjalankan apa yang disebut dengan *e-business*. Akan tetapi kondisi lingkungan industri pameran nampaknya belum siap untuk menjalankannya. Jadi kemungkinan penggunaan sistem IT yang dapat mendukung bisnis proses perusahaan hanya bisa diterapkan di salah satu proses internal perusahaan saja. Kemudian sedikit demi sedikit harus mulai dicoba untuk merambah ke proses lainnya hingga keseluruhan proses akhirnya dapat berjalan didalam sistem IT.

d. Faktor Sosial

Sebagai industri yang masih tergolong baru, terlihat memang bisnis pameran belum bisa menjadi bagian penting dalam roda perekonomian nasional. Bisnis pameran tidak dapat berdiri sendiri, akan tetapi bisnis ini sangat terkait dengan bisnis lainnya. Hal ini logis melihat bisnis pameran sebagai bagian dari sektor jasa (tersier) yang secara kodrat merupakan bisnis *intangibile*. Bisnis pameran memerlukan produk/jasa milik industri lain untuk dipamerkan. Namun yang terjadi di Indonesia keterkaitan ke depan (*forward linkage*) industri pameran dengan industri lainnya masih sangat lemah. Sehingga untuk menumbuhkan industri ini menjadi besar, diperlukan sebuah lembaga atau organisasi yang dapat berfungsi sebagai mediator

dan juga mempunyai peranan penting didalam memperluas jaringan kerja bisnis pameran di Indonesia.

ASPERAPI (Asosiasi Perusahaan Pameran Indonesia) sebagai organisasi yang mewadahi seluruh industri MICE di tanah air, dinilai cukup dapat berperan dengan baik didalam memajukan industri ini meskipun ada beberapa pelaku bisnis yang menilai belum berperan secara maksimal. Misalnya, perusahaan pameran di daerah yang menilai kurangnya perhatian asosiasi dalam memberikan informasi yang dibutuhkan di daerah tersebut. Disamping itu, daerah menilai koordinasi antara pusat dan daerah sangat lemah. Sehingga banyak penyelenggaraan pameran di daerah yang gagal karena kurangnya informasi mengenai perilaku masyarakat, perilaku industri, infrastruktur yang mendukung serta informasi lainnya yang dibutuhkan.

Sedangkan peran yang dinilai kurang oleh pelaku usaha di pusat adalah kurangnya peran asosiasi dalam menengahi berbagai kepentingan anggotanya, padahal bentuk pasar industri pameran sangat kompetitif. Seharusnya asosiasi bisa meyakinkan anggotanya bahwa kerjasama diantara para anggotanya dapat meningkatkan pertumbuhan industri ini secara umum. Karena dengan kerjasama, kue ekonomi yang tercipta melalui bisnis pameran akan semakin membesar. Dan pertumbuhan ini akan dinikmati semua pelaku pameran sesuai dengan *service capacity* nya masing-masing.

4.2.1.2.Lingkungan Industri

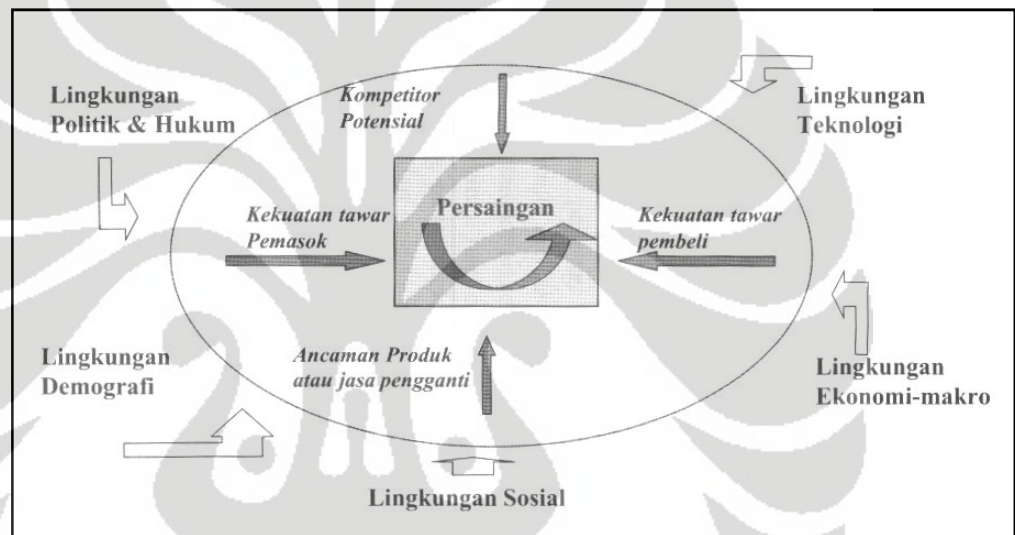
a. Pelanggan

Secara umum dunia kontraktor pameran merupakan suatu bisnis dengan jenis pelanggan suatu perusahaan atau bersifat business to business. Hal inilah yang kadang dapat menjadi kelemahan bagi perusahaan kontraktor itu sendiri, karena sulit mengaturnya, terkait kebijakan yang menyebabkan penentuan keputusan menjadi lambat. Sehingga sangat sulit untuk menciptakan trend. Biasanya kecenderungan perubahan trend dipengaruhi oleh perilaku konsumen.

Padahal jika perusahaan dapat menentukan perilaku konsumen, maka industri akan berkembang dengan lebih pesat.

b. Pesaing

Tujuan dari analisa ini adalah untuk menentukan posisi perusahaan/ SBU dalam suatu industri (dalam persaingan sempurna, monopoli atau persaingan tidak sempurna) agar perusahaan/ SBU dapat dengan baik mempertahankan diri dari lima kekuatan yang saling berinteraksi dan mempengaruhi kekuatan tersebut untuk keuntungan tersebut.⁴



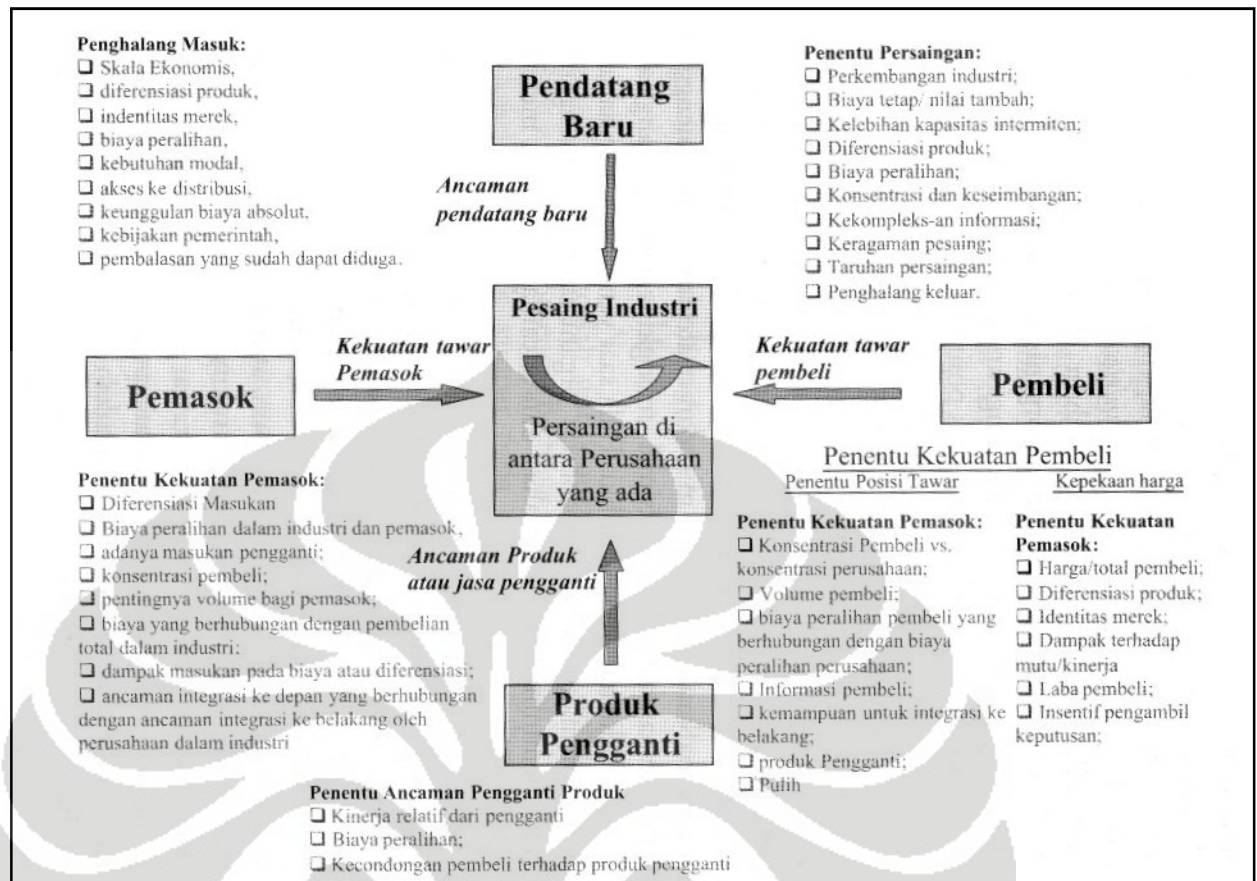
Gambar 4.1 Analisis Peran Lingkungan Makro Terhadap Persaingan Industri

Analisa ini membagi lingkungan organisasi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pengaruh-pengaruh eksternal yang berdampak positif bagi organisasi diidentifikasi sebagai peluang, sedangkan pengaruh-pengaruh yang berdampak negatif diidentifikasi sebagai ancaman. Pengaruh-pengaruh internal yang berdampak positif bagi organisasi diidentifikasi sebagai kekuatan, sedangkan pengaruh-pengaruh internal yang berdampak negatif bagi organisasi diidentifikasi sebagai kelemahan.⁵ Dari analisa ini diharapkan perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya dibandingkan dengan

para pesaing dalam industri tertentu di tengah-tengah berubanya teknologi, ekonomi, peraturan pemerintah dan keadaan demografis yang mempengaruhi industri.

Menurut Michael E. Porter di dalam bukunya “Competitive Strategy” (1980), bahwa persaingan dalam suatu industri dipengaruhi oleh kekuatan struktural dalam industri tersebut. Kemudian ia memperkenalkan lima model kekuatan kompetitif atau yang biasa disebut sebagai *Five Competitive Forces* (gambar 4.2). Model ini memindahkan fokus dari perusahaan ke situasi kompetitif dalam industri, dengan suatu aturan bahwa dalam industri apapun, aturan persaingan tercakup dalam lima kekuatan bersaing: masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, dan persaingan di antara pesaing-pesaing yang telah ada. Kelima kekuatan tersebut menentukan profitabilitas perusahaan di dalam industri karena mempengaruhi harga, biaya, dan investasi perusahaan di dalam suatu industri.

Untuk lebih lengkapnya akan dijelaskan lebih lanjut dalam matriks profil persaingan.



Gambar 4.2 Elemen Struktur Industri

c. Pemasok

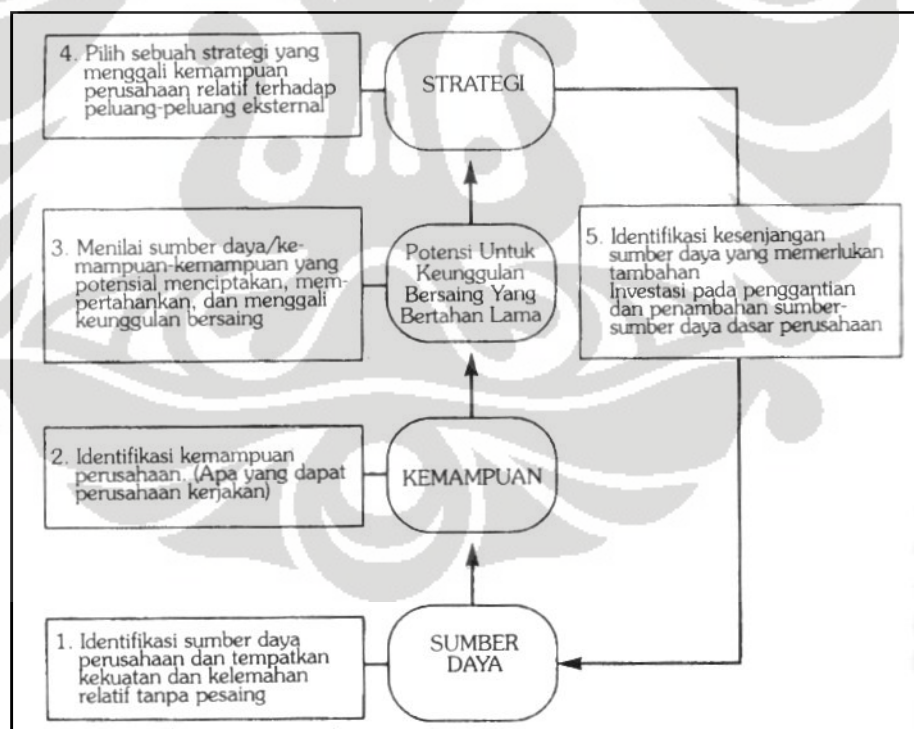
Perusahaan kontraktor pameran memiliki banyak pemasok yang mendukung jalannya bisnis. Dengan banyaknya jumlah pemasok maka kualitas dari bahan baku yang dipasok agak susah untuk diperiksa. Hal ini menjadi kelemahan tersendiri. Oleh karena itu penting rasanya untuk melakukan pembinaan pemasok agar kualitas bahan baku dapat lebih terjamin.

4.2.2. Lingkungan Internal

Analisa intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi, antara lain divisi keuangan, pemasaran, R&D, SDM dan MIS penting untuk dilakukan. Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu keunggulan bersaing atau “*competitive advantage*” dari organisasi tersebut. Definisi dari keunggulan

bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri. Ada hubungan yang erat dan langsung antara keunggulan bersaing dengan keuntungan. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya.

Beberapa keunggulan bersaing yang bisa digunakan perusahaan adalah harga, pangsa pasar, merek, kualitas produk, kepuasan konsumen, dan jalur distribusi. Untuk memperoleh keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan serta kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut. Analisa sumber daya dan kemampuan dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam melakukan proses identifikasi di atas. Gambar 4.3 melukiskan ringkasan kerangka kerja dari analisa tersebut.



Gambar 4.3 Kerangka Kerja Untuk Analisa Sumber Daya dan Kemampuan

4.3. Analisis Matriks EFE

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal pada perusahaan kontraktor pameran. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, peraturan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil analisa faktor eksternal, kemudian disusunlah profil peluang dan ancaman perusahaan. Berikut dibawah ini daftar peluang dan ancaman perusahaan kontraktor pameran:

Potensi Peluang Eksternal :

- a. Dukungan pemerintah terhadap industri *MICE* cukup besar
- b. Pangsa pasar yang belum tergarap cukup besar
- c. Industri (dunia pameran) yang sedang berkembang
- d. Modular-modular atau sistem yang digunakan perusahaan akan menjadi sebuah trend dunia pameran di Indonesia

Potensi Ancaman Eksternal :

- a. Krisis ekonomi global
- b. Bisnis pameran sangat tergantung pada permintaan customer
- c. Cukup banyak pesaing dengan penawaran biaya yang murah pada segmen pasar tertentu
- d. Biaya material produksi yang fluktuatif serta beberapa diantaranya langka

Selanjutnya setelah daftar peluang dan ancaman tersusun, maka penentuan bobot dan rating dilakukan. Bobot diberikan dengan skala nilai yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Dengan catatan jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan. Kemudian dengan mengalikan nilai bobot dan rating, didapatkan skor terimbang untuk semua faktor-faktor

eksternal utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha.

Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan kontraktor pameran yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 4.1 Matriks EFE Perusahaan Kontraktor Pameran

Faktor-faktor Strategi Eksternal		Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang :				
1.	Dukungan pemerintah terhadap industri <i>MICE</i> cukup besar	0,075	2	0,15
2.	Pangsa pasar yang belum tergarap cukup besar	0,2	3	0,6
3.	Industri (dunia pameran) yang sedang berkembang Modular-modular atau sistem yang digunakan	0,125	2	0,25
4.	perusahaan akan menjadi sebuah trend dunia pameran di Indonesia	0,1	4	0,4
Ancaman :				
1.	Krisis ekonomi global	0,125	2	0,25
2.	Bisnis pameran sangat tergantung pada permintaan customer	0,075	2	0,15
3.	Cukup banyak pesaing dengan penawaran biaya yang murah pada segmen pasar tertentu	0,175	1	0,175
4.	Biaya material produksi yang fluktuatif serta beberapa diantaranya langka	0,125	2	0,25
Total		1	18	2,225

Keterangan :

Bobot : 0 - 0,05 = Tidak berpengaruh
 >0,05 - 0,1 = Kurang berpengaruh
 >0,1 - 0,15 = Cukup berpengaruh
 >0,15 - 0,2 = Berpengaruh
 >0,2 = Sangat berpengaruh

Rating : 1 = Jelek
 2 = Rata-rata
 3 = Diatas rata-rata
 4 = Unggul

Penjelasan hasil analisis Matriks EFE dapat dijelaskan dari beberapa faktor-faktor strategi eksternal (*critical success factor*) berikut ini:

- a. Pada tabel peluang, bobot sebesar 0,075 diberikan kepada 'Dukungan pemerintah terhadap industri *MICE* cukup besar' dengan nilai rating sebesar 2. Dapat dijelaskan bahwa hal tersebut kurang berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan. Dengan peluang kesuksesan perusahaan di dalam industri adalah rata-rata, atau tidak terlalu berbeda dengan perusahaan pesaing lainnya.
- b. Pada tabel ancaman, bobot sebesar 0,175 diberikan kepada 'Cukup banyak pesaing dengan penawaran biaya yang murah pada segmen pasar tertentu' dengan nilai rating sebesar 1. Dapat dijelaskan bahwa hal tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan. Akan tetapi nilai/rating yang didapat perusahaan adalah jelek, atau kalah dari perusahaan pesaing lainnya. Yang demikian ini mengancam kesuksesan perusahaan di dalam industri.
- c. Total skor yang didapat perusahaan kontraktor pameran dari hasil analisa faktor eksternal sebesar 2,225. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan merespons dengan cara yang biasa-biasa saja terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya.

4.4. Analisis Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, produksi/operasi, dan teknologi. Pada prinsipnya tahapan kerja matriks IFE adalah sama dengan matriks EFE.

Pertama adalah menyusun profil kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berdasarkan hasil analisa faktor internal, profil kekuatan dan kelemahan perusahaan kontraktor pameran adalah:

Potensi Kekuatan Internal :

- a. Perusahaan merupakan anggota OSPI
- b. Memiliki produk berstandar internasional
- c. Memiliki SDM yang handal dan kreatif
- d. Reputasi perusahaan yang baik di mata konsumen
- e. Memiliki official partner yang sudah berpengalaman

Potensi Kelemahan Internal :

- a. Perusahaan belum memiliki sistem kerja yang efisien
- b. Belum di dukung sepenuhnya oleh IT
- c. Sumber daya yang dimiliki terbatas
- d. Pendokumentasian kegiatan (data historis) belum tersusun rapi
- e. Perusahaan mempunyai biaya produksi yang tinggi

Kemudian bobot dan rating diberikan ke dalam profil kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut. Sebuah proses yang sama dengan pembuatan matriks EFE sebelumnya. Sehingga nanti dihasilkan total skor bagi perusahaan kontraktor pameran.

Tabel 4.2 Matriks IFE Perusahaan Kontraktor Pameran

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			
1. Perusahaan merupakan anggota OSPI	0,06	4	0,24
2. Memiliki produk berstandar internasional	0,06	4	0,24
3. Memiliki SDM yang handal dan kreatif	0,12	2	0,24
4. Reputasi perusahaan yang baik di mata konsumen	0,125	3	0,375
5. Memiliki official partner yang sudah berpengalaman	0,1	3	0,3
Kelemahan :			
1. Perusahaan belum memiliki sistem kerja yang efisien	0,17	1	0,17
2. Belum di dukung sepenuhnya oleh IT	0,075	2	0,15
3. Sumber daya yang dimiliki terbatas	0,07	2	0,14
4. Pendokumentasian kegiatan (data historis) belum tersusun rapi	0,06	2	0,12
5. Perusahaan mempunyai biaya produksi yang tinggi	0,16	1	0,16
Total	1	24	2,135

Keterangan :

Bobot : 0 - 0,05	= Tidak berpengaruh	Rating : 1 = Jelek
>0,05 - 0,1	= Kurang berpengaruh	2 = Rata-rata
>0,1 - 0,15	= Cukup berpengaruh	3 = Diatas rata-rata
>0,15 - 0,2	= Berpengaruh	4 = Unggul
>0,2	= Sangat berpengaruh	

Penjelasan hasil analisis Matriks IFE dapat dijelaskan dari beberapa faktor-faktor strategi internal (*critical success factor*) berikut ini:

- a. Pada tabel kekuatan, bobot sebesar 0,125 diberikan kepada 'Reputasi perusahaan yang baik di mata konsumen' dengan nilai rating sebesar 3. Dapat dijelaskan bahwa hal tersebut cukup berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan. Dengan peluang kesuksesan perusahaan di dalam industri adalah di atas rata-rata, atau cukup unggul dibandingkan dengan perusahaan pesaing lainnya.
- b. Pada tabel kelemahan, bobot sebesar 0,17 diberikan kepada 'Perusahaan belum memiliki sistem kerja yang efisien' dengan nilai rating sebesar 1. Dapat dijelaskan bahwa hal tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan. Akan tetapi nilai/rating yang didapat perusahaan adalah jelek, atau kalah dari perusahaan pesaing lainnya. Yang demikian ini harus segera diatasi untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan di dalam industri.
- c. Total skor yang didapat perusahaan kontraktor pameran dari hasil analisa faktor internal sebesar 2,135. Hal tersebut menandakan bahwa secara internal, perusahaan kontraktor pameran adalah lemah. Karena nilai yang didapat berada di bawah rata-rata, yaitu sebesar 2,5.

4.5. Analisis Matriks Profil Persaingan Perusahaan

Alat analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungan dengan suatu posisi contoh perusahaan strategis. Dalam matriks tersebut menggunakan faktor strategis/ sukses kritis yang terdiri dari *respons, time delivery, design, handling*. Masing-masing faktor strategis tersebut diberi

bobot dan rating. Bila rating mempunyai kekuatan besar mendapat angka 4, kekuatan kecil memperoleh 3, kelemahan kecil 2 dan kelemahan besar 1. Sedangkan bobot disesuaikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh ASPERAPI pada tahun 2008. Nilainya diperoleh dari perkalian antara bobot dan level. Tabel 4.3 menunjukkan matriks profil persaingan antara Kontraktor Pameran, Pesaing 1, Pesaing 2, Pesaing 3, dan Pesaing 4 :

Tabel 4.3 Matriks Profil Persaingan Perusahaan Kontraktor Pameran

Faktor Strategis	Bobot	Kontraktor Pameran		Pesaing 1		Pesaing 2		Pesaing 3		Pesaing 4	
		Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
1 Respons	0,28	3	0,84	2	0,56	1	0,28	4	1,12	1	0,28
2 Time Delivery	0,24	1	0,24	4	0,96	3	0,72	2	0,48	1	0,24
3 Design	0,26	4	1,04	2	0,52	3	0,78	1	0,26	1	0,26
4 Handling	0,22	2	0,44	3	0,66	4	0,88	1	0,22	1	0,22
Total	1		2,56		2,7		2,66		2,08		1

Berdasarkan matriks di atas terlihat bahwa posisi perusahaan kontraktor pameran berada di posisi ke tiga di bandingkan dengan para pesaingnya. Dengan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan kontraktor ada pada segi desain stand pameran yang dibuatnya.

4.6. Analisis TOWS

Pada dasarnya penggunaan matriks TOWS dalam sistem perumusan strategi adalah sebagai alat analisis lanjutan yang penting dalam menentukan dan mengembangkan alternatif yang tepat. TOWS matriks dibuat dengan mendaftar peluang dan ancaman pada sisi vertikal matriks dan mendaftar kekuatan beserta kelemahan pada sisi horizontal matriks, seperti yang terlihat pada tabel 4.4 di bawah ini :

Tabel 4.4 Matriks TOWS Perusahaan Kontraktor Pameran

IFAS		STRENGTH (S)		WEAKNESSES (W)		
		1. Perusahaan merupakan anggota OSPI	2. Memiliki produk berstandar internasional	3. Memiliki SDM yang handal dan kreatif	4. Reputasi perusahaan yang baik di mata	5. Memiliki official partner yang sudah berpengalaman
EFAS		1. Perusahaan belum memiliki sistem kerja yang efisien	2. Belum di dukung sepenuhnya oleh IT	3. Sumber daya yang dimiliki terbatas	4. Pendokumentasian kegiatan (data historis)	5. Perusahaan mempunyai biaya produksi yang tinggi
OPPORTUNITIES (O)		STRATEGI SO		STRATEGI WO		
1. Dukungan pemerintah terhadap industri MICE cukup besar		1. Menjadikan sistem modular sebagai ciri khas perusahaan sesuai dengan standar luar negeri (O4, S1, S2)		1. Mengimplementasikan IT untuk membuat sistem database dan sistem kerja yang efisien (O2, O3, W1, W2, W3, W4)		
2. Pangsa pasar yang belum tergarap cukup besar						
3. Industri (dunia pameran) yang sedang berkembang		2. Memperluas pangsa pasar sampai ke luar negeri (O2, O3, S3, S4)				
4. Modular-modular atau sistem yang digunakan perusahaan akan menjadi sebuah trend dunia pameran di Indonesia						
THREATS (T)		STRATEGI ST		STRATEGI WT		
1. Krisis ekonomi global		1. Menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan dan rekan kerja (T2, T3, S4, S5)		1. Perusahaan tidak menerima pekerjaan jika permintaan harga dari pelanggan di bawah HPP (T3, T4, W1, W5)		
2. Bisnis pameran sangat tergantung pada permintaan customer						
3. Cukup banyak pesaing dengan penawaran biaya yang murah pada segmen pasar tertentu		2. Menjaga kualitas produk/ jasa yang diberikan dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan (T2, T3, S2, S3)		2. Menggunakan material secara bijak dalam proses produksi serta meningkatkan pemakaian recycle material (T1, T3, T4, W3, W5)		
4. Biaya material produksi yang fluktuatif serta beberapa diantaranya langka						

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut, TOWS matriks menghasilkan tujuh alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan kontraktor pameran, strategi tersebut adalah :

- a. Menjadikan sistem modular sebagai ciri khas perusahaan sesuai dengan standar luar negeri
- b. Memperluas pangsa pasar sampai ke luar negeri
- c. Mengimplementasikan IT untuk membuat sistem database dan sistem kerja yang efisien
- d. Menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan dan rekan kerja
- e. Menjaga kualitas produk/ jasa yang diberikan dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan
- f. Perusahaan tidak menerima pekerjaan jika permintaan harga dari pelanggan di bawah HPP
- g. Menggunakan material secara bijak dalam proses produksi serta meningkatkan pemakaian recycle material

4.7. Analisis Matriks IE

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran strategi yang lebih spesifik untuk memfokuskan pada hasil perhitungan EFE, IFE, dan analisis TOWS. Matriks *Internal-External* berfungsi untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. IE matrik terdiri atas dua dimensi, yaitu : total skor dari IFE pada sumbu X dan total skor dari EFE pada sumbu Y.

Pada sumbu X dari IE matrik skornya terbagi menjadi tiga bagian, yaitu : skor 1,0 sampai dengan 1,99 menyatakan posisi internal adalah lemah, skor 2,0 sampai dengan 2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0 sampai dengan 4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk EFE matrik, skor 1,0 sampai dengan 1,99 adalah rendah, skor 2,0 sampai dengan 2,99 adalah sedang, dan skor 3,0 sampai dengan 4,0 adalah tinggi.

IE matrik membagi strategi menjadi tiga besar kelompok yang berbeda, yaitu :

- a. Perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai *Grow* dan *build*. Strategi-strategi yang cocok bagi perusahaan ini adalah strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*.
- b. Perusahaan yang berada pada sel-sel III, V, atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi *hold* dan *maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.
- c. Perusahaan yang berada pada sel-sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan *strategy harvest* atau *divestiture*.

Perusahaan yang dianggap sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I.

Tabel 4.5 Matriks IE Perusahaan Kontraktor Pameran

		IFAS		
		Kuat 3,0	Rata-rata 2,0	Lemah 1,0
EFAS	Tinggi 3,0	1 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>
	Sedang 2,0	4 <i>STABILITY</i> Hati-hati	5 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan profit strategi	6 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah 1,0	7 <i>GROWTH</i> Diversifikasi konsentrik	8 <i>GROWTH</i> Diversifikasi Konglomerat	9 <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau likuidasi

Berdasarkan nilai yang didapat pada analisis Matriks EFE dan IFE, yaitu 2,225 untuk total skor Matriks EFE dan 2,135 untuk total skor matriks IFE, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi perusahaan saat ini berada pada sel V. Hal tersebut berarti paling baik dikendalikan dengan strategi *hold* dan *maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.

Melalui strategi *market penetration* perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar yang telah ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran. Sedangkan dengan memilih strategi *product development* perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk.

4.8. Analisis Matriks SPACE

SPACE matriks dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja ke empat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengindikasikan pemakaian *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive* bagi perusahaan. Masing-masing sumbu (*axes*) dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi, yaitu :

- dimensi internal yang terdiri dari *strength* dan *weaknesses*
- dimensi eksternal yang terdiri dari *opportunity* dan *threats*

Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling penting untuk menentukan posisi strategis perusahaan.

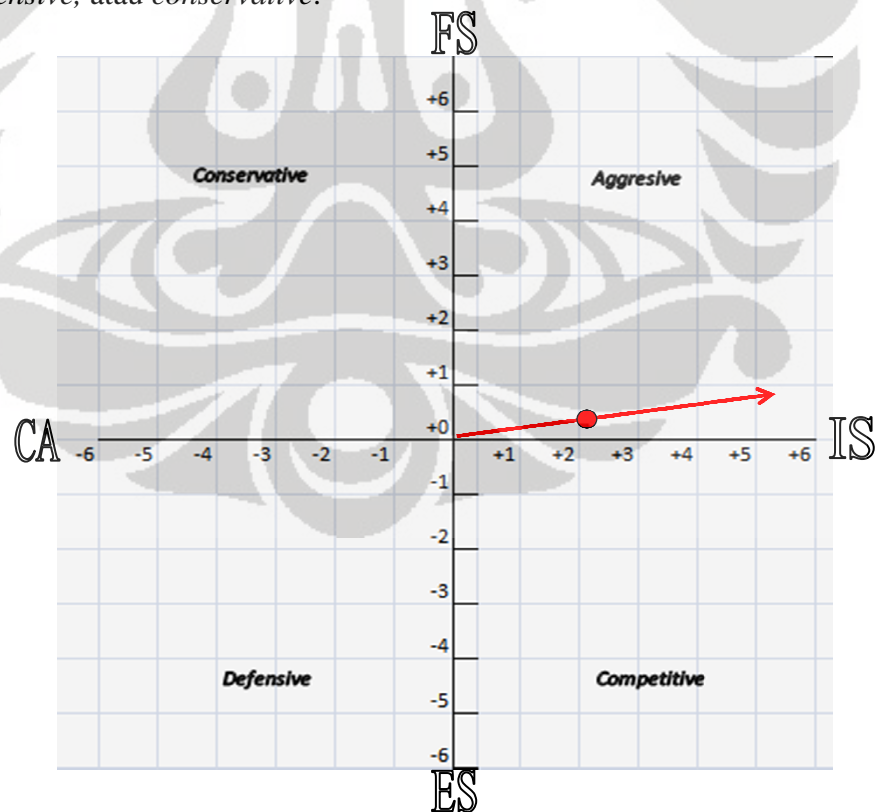
Tabel 4.6 Nilai Komponen Faktor yang Dipertimbangkan dalam Matriks SPACE

POSISI STRATEGIK INTERN		POSISI STRATEGIK EKSTERN	
FINANCIAL STRENGTH (FS)		ENVIRONMENTAL STABILITY (ES)	
ROI	4	Tingkat inflasi	-4
Modal Kerja	4	Berubah-ubahnya permintaan	-4
Arus Kas	5	Kisar harga produk pesaing	-5
Kemudahan Keluar dari pasar	4	Hambatan untuk memasuki pasar	-2
Risiko Bisnis	3	Tekanan persaingan	-4
		Elastisitas harga permintaan	-4
Average :	4	Average :	-3,83333
COMPETITIVE ADVANTAGE (CA)		INDUSTRY STRENGTH (IS)	
Pangsa pasar	-1	Potensi pertumbuhan	6
Kualitas produk	-2	Potensi laba	5
Daur hidup produk	-3	Stabilitas keuangan	4
Kesetiaan pelanggan	-2	Pemanfaatan sumber daya	4
Pengendalian atas pemasok dan distributor	-4	Intensitas modal	4
		Kemudahan untuk memasuki pasar	6
		Produktivitas, pemanfaatan kapasitas	4
Average :	-2,4	Average :	4,71429

Langkah-langkah untuk mengembangkan matriks SPACE adalah sebagai berikut :

- Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *strength*, *weaknesses*, *opportunity*, dan *threats*.
- Beri tanda dengan angka berurutan dari + 1 (paling buruk) sampai + 6 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi internal. Beri tanda dengan angka berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi eksternal.
- Hitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi internal dan eksternal. Kemudian petakan nilai rata-rata dimensi internal dan eksternal pada sumbu matriks SPACE.
- Jumlahkan kedua nilai pada sumbu X dan petakan hasilnya pada sumbu X. Juga jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y. selanjutnya, petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.

Gambarkan arah vector dari koordinat 0.0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan, apakah strategi *aggressive*, *competitive*, *defensive*, atau *conservative*.



Gambar 4.4 Matriks SPACE Perusahaan Kontraktor Pameran

Berdasarkan analisis matrik Space diatas, analisis tersebut memperlihatkan dengan jelas garis vektor yang bersifat positif baik untuk *Financial Strength* (FS) maupun *Industrial Strength* (IS). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kontraktor pameran secara finansial relatif cukup kuat sehingga dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

Strategi-strategi yang cocok diterapkan pada kondisi ini adalah :

1. penetrasi pasar
2. pengembangan pasar
3. *Backward integration*
4. *Forward integration*
5. *Horizontal integration*
6. *Conglomerat diversification*
7. *Concentric diversification*
8. Kombinasi berbagai strategi
9. Pengembangan produk

4.9. Analisis Matriks QSPM

Melalui analisis Matriks *QSPM* akan diputuskan strategi terbaik mana yang cocok untuk diterapkan perusahaan kontraktor pameran. Melalui analisis yang dilakukan dengan menggunakan beberapa matriks sebelumnya, telah dihasilkan beberapa strategi, diantaranya strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Ketiga strategi tersebut akan dibandingkan satu sama lain berdasarkan nilai AS (*Attractive Score*) nya. Setelah itu untuk setiap nilai AS dikalikan dengan bobotnya masing-masing sehingga didapatkan nilai TAS (*Total Attractive Score*) nya. Nilai TAS untuk setiap strategi selanjutnya dijumlahkan. Strategi yang memiliki total nilai terbesar itulah yang merupakan strategi terbaik bagi perusahaan kontraktor pameran.

Tabel 4.7 Matriks QSPM Perusahaan Kontraktor Pameran

Key Factors	Weight	Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk		Penetrasi pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang :							
1. Dukungan pemerintah terhadap industri MICE cukup besar	0,075	3	0,225	-	-	-	-
2. Pangsa pasar yang belum tergarap cukup	0,2	4	0,8	-	-	3	0,6
3. Industri (dunia pameran) yang sedang	0,125	4	0,5	-	-	2	0,25
4. Modular-modular atau sistem yang digunakan perusahaan akan menjadi sebuah trend dunia pameran di Indonesia	0,1	-	-	4	0,4	4	0,4
Ancaman :							
1. Krisis ekonomi global	0,125	1	0,125	2	0,25	1	0,125
2. Bisnis pameran sangat tergantung pada permintaan customer	0,075	-	-	-	-	3	0,225
3. Cukup banyak pesaing dengan penawaran biaya yang murah pada segmen pasar	0,175	-	-	3	0,525	3	0,525
4. Biaya material produksi yang fluktuatif serta beberapa diantaranya langka	0,125	-	-	3	0,375	-	-
Kekuatan :							
1. Perusahaan merupakan anggota OSPPI	0,06	4	0,24	-	-	2	0,12
2. Memiliki produk berstandar internasional	0,06	-	-	-	-	2	0,12
3. Memiliki SDM yang handal dan kreatif	0,12	2	0,24	3	0,36	-	-
4. Reputasi perusahaan yang baik di mata	0,125	4	0,5	-	-	-	-
5. Memiliki official partner yang sudah berpengalaman	0,1	3	0,3	-	-	2	0,2
Kelemahan :							
1. Perusahaan belum memiliki sistem kerja yang efisien	0,17	-	-	-	-	-	-
2. Belum di dukung sepenuhnya oleh IT	0,075	-	-	-	-	-	-
3. Sumber daya yang dimiliki terbatas	0,07	-	-	3	0,21	-	-
4. Pendokumentasian kegiatan (data historis) belum tersusun rapi	0,06	-	-	-	-	-	-
5. Perusahaan mempunyai biaya produksi yang tinggi	0,16	-	-	3	0,48	-	-
		Total	2,93	Total	2,6	Total	2,565

Keterangan :

TAS (*Total Attractive Score*) : total nilai *attractive score* dari masing-masing strategi yang ditawarkan.

AS (*Attractive Score*) : keterkaitan atau daya tarik relatif dalam penerapan strategi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi. Di bawah ini keterangan dari angka-angka AS (*Attractive Score*) :

- 1 = Tidak Menarik
- 2 = Cukup Menarik
- 3 = Menarik
- 4 = Sangat Menarik

4.10. Penentuan Strategi

Berbagai metode telah dikembangkan untuk membangun objektivitas proses pemilihan strategi. Berdasarkan informasi yang dihasilkan dari kegiatan perumusan strategi diatas, yang dimulai dari tahap input, kemudian tahap pencocokan, hingga sampai pada tahap keputusan, maka dihasilkan dua buah strategi. Dengan mengkombinasikan kedua strategi tersebut secara bersamaan diharapkan akan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan kontraktor pameran dalam rangka mewujudkan visi misi ke depan.

Strategi tersebut yang pertama adalah pengembangan pasar, yaitu dengan memperkenalkan produk-produk yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru (pangsa pasar bertambah). Strategi ini biasa digunakan ketika :

- a. Jaringan distribusi tersedia, berkualitas dan tidak mahal
- b. Perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi
- c. Perusahaan saat ini sangat berhasil atas apa yang dikerjakan
- d. Muncul pasar yang baru atau pasar belum jenuh

Strategi yang kedua adalah pengembangan produk, yaitu dengan meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada. Strategi ini biasa digunakan ketika :

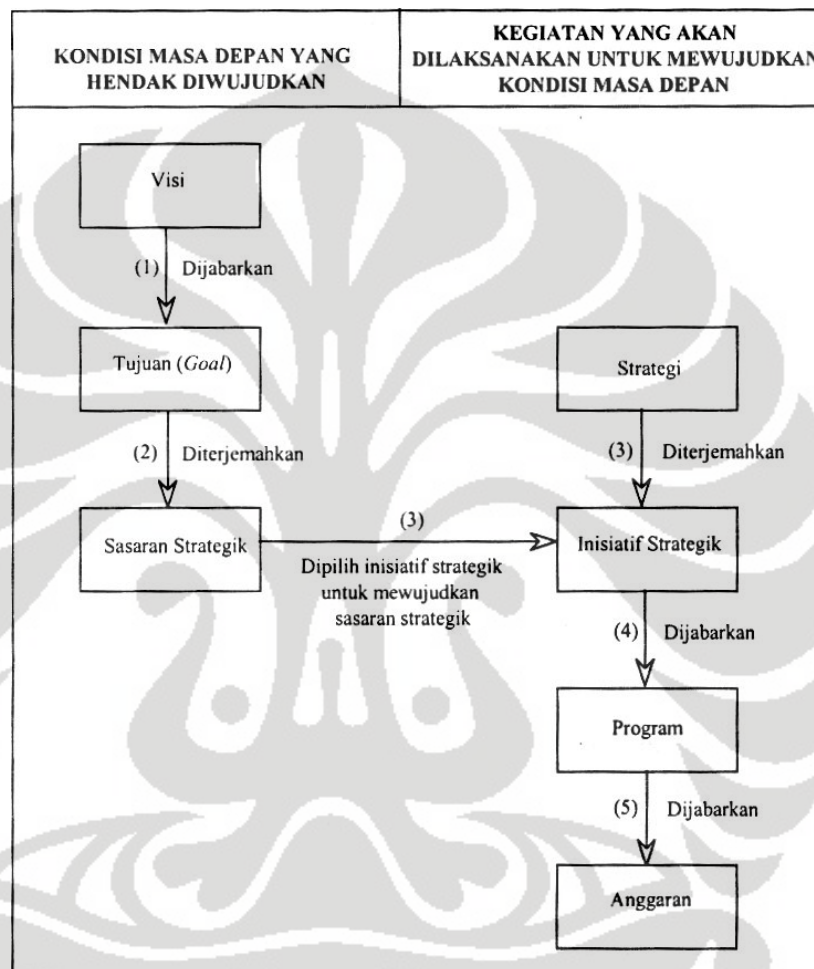
- a. Memiliki produk-produk yang berhasil/ sukses dan telah berada pada tahap jenuh (maturity stage)
- b. Pesaing menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dan harga lebih murah
- c. Perusahaan memiliki kemampuan riset dan pengembangan produk
- d. Bersaing di industri yang sedang tumbuh

4.11. Implementasi Strategi

4.11.1. Penyusunan Peta Strategi

Peta strategi menggambarkan proses pengubahan *intangible assets* menjadi *intangible assets* melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan sasaran

strategik di perspektif proses, perspektif pelanggan dan di perspektif keuangan. Sebelum memulai proses tersebut, terlebih dahulu dilakukan proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik melalui serangkaian langkah seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.5 Tahap-tahap Penjabaran Visi dan Pemilihan Kegiatan Untuk Mewujudkan Visi

Visi Perusahaan Kontraktor Pameran

Tahun 2018 perusahaan menjadi mitra pameran terunggul di Indonesia, dengan memberikan pelayanan sempurna melalui jaringan di beberapa daerah strategis serta selalu melakukan perbaikan secara terus menerus dengan kreatif tanpa batas yang mampu menciptakan nilai tambah bagi

pelanggan, pemegang saham, manajemen dan karyawan, mitra usaha serta lingkungan tempat kita bekerja.

Misi Perusahaan Kontraktor Pameran

- a. Kami akan memberikan layanan dan produk berstandar internasional dengan harga yang kompetitif.
- b. Kami akan menjadi perusahaan nasional pertama yang memiliki jaringan pelayanan dan workshop di 5 kota besar di Indonesia. (Jakarta, Surabaya, Medan, Bali, Makasar).
- c. Kami akan menjadi mitra setia bagi pelanggan besar di bidangnya.
- d. Kami akan meraih sukses melalui inovasi seperti **i-Design™**, **i-Delivery™**, **i-Service™**, dll.
- e. Sepuluh tahun dari sekarang perusahaan kami akan dikenal di industri pameran dalam negeri yang memiliki mutu sejajar dengan perusahaan kelas dunia dimanapun berada.
- f. **“Perusahaan kontraktor pameran”** akan bermakna sesuatu yang sangat membanggakan.

Tujuan Perusahaan Kontraktor Pameran

Memberikan pengalaman yang menyenangkan dari kreatifitas dan kemajuan teknologi yang bisa diterapkan di industri pameran.

Nilai Inti Perusahaan Kontraktor Pameran

- a. Menjunjung tinggi asas kejujuran, integritas dan reputasi.
- b. Melakukan perbaikan secara terus menerus melalui kreativitas.
- c. Setiap individu harus bisa bermanfaat dan bertanggung jawab kepada:
 - a) Pelanggan.
 - b) Pemegang saham
 - c) Manajemen dan Karyawan.
 - d) Mitra Usaha.
 - e) Lingkungan kita bekerja.
- d. Laba dan pertumbuhan adalah ukuran mutlak keberhasilan kita.
- e. Laba yang diraih harus dari kepuasan pelanggan.

Strategi Perusahaan Kontraktor Pameran

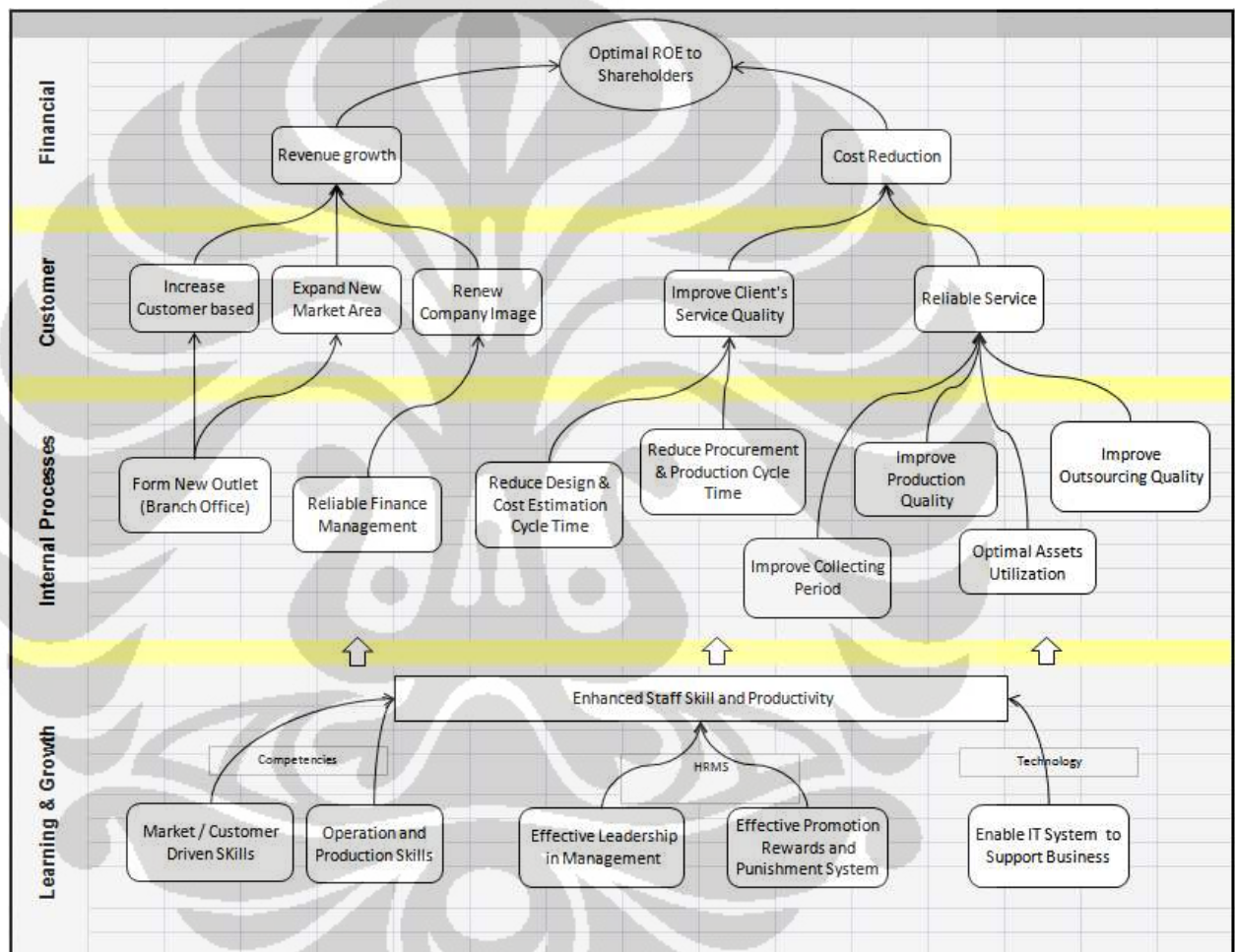
- a. Pengembangan Pasar
- b. Pengembangan Produk

Berdasarkan analisis sebelumnya, didapat dua buah strategi yang bisa diterapkan perusahaan kontraktor pameran, yaitu strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk. Strategi tersebut sejalan dengan misi yang telah dibuat perusahaan, seperti pada poin nomor dua yang berbunyi: “Kami akan menjadi perusahaan nasional pertama yang memiliki jaringan pelayanan dan workshop di 5 kota besar di Indonesia. (Jakarta, Surabaya, Medan, Bali, Makasar)”, dan poin nomor empat yang berbunyi: “Kami akan meraih sukses melalui inovasi seperti **i-Design™, i-Delivery™, i-Service™**, dan lain lain.”

Hal-hal yang disebutkan diatas, yaitu diantaranya visi, misi, nilai, dan lain-lain ini kemudian diterjemahkan ke dalam rencana strategik berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

1. Perspektif Keuangan
 - a. *Optimal ROE to Shareholders*
 - b. *Revenue Growth*
 - c. *Cost Reduction*
2. Perspektif Pelanggan
 - a. *Increase Customer Based*
 - b. *Expand New Market Area*
 - c. *Renew Company Image*
 - d. *Improve Clients Service Quality*
 - e. *Reliable Service*
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
 - a. *Form New Outlet*
 - b. *Reduce Design and Cost Estimation Cycle Time*
 - c. *Reduce Procurement & Production Cycle Time*
 - d. *Improve Collecting Period*
 - e. *Improve Production Quality*
 - f. *Optimal Assets Utilization*

- g. *Improve Outsourcing Quality*
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- a. *Market / Customer Driven Skills*
 - b. *Operation and Production Skills*
 - c. *Effective Leadership in Management*
 - d. *Effective Promotion Rewards and Punishment System*
 - e. *Enable IT System to Support Business*



Gambar 4.6 Peta strategi perusahaan kontraktor pameran

Ada dua strategi pilihan untuk mewujudkan tujuan dan visi perusahaan, yaitu: strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk. Kedua strategi tersebut diterjemahkan melalui perspektif keuangan ke dalam tiga sasaran strategik: *revenue growth*, *cost reduction* yang akhirnya akan menghasilkan tingkat pengembalian yang

besar kepada para pemegang saham. Sasaran strategik "*revenue growth*" akan diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategik di perspektif *customer*. "*Increase Customer Based, Expand New Market Area dan Renew Company Image.*" Hipotesis yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik ini adalah jika terjadi peningkatan jumlah pelanggan melalui perluasan pasar yang dilakukan perusahaan maka secara tidak langsung juga akan meningkatkan pertumbuhan pendapatan. Bertambahnya jumlah pelanggan baru pada wilayah yang baru akan menyebabkan nama perusahaan kontraktor pameran akan semakin dikenal di berbagai wilayah manapun. Hal tersebut akan menimbulkan image baru bagi perusahaan, sehingga menjadi sebuah perusahaan nasional terbesar di Indonesia yang memiliki banyak cabang yang tersebar di beberapa kota besar dengan kualitas jasa yang dihasilkan sangat baik.

Strategi pengembangan pasar diwujudkan melalui perumusan sasaran strategik di perspektif berikutnya, yaitu proses internal, diantaranya pembentukan kantor cabang baru dan manajemen keuangan yang dapat diandalkan. Strategi pengembangan produk diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategik "*improve production quality, improve outsourcing quality, improve collecting period, optimal assets utilization, serta reduce cycle time* pada perspektif proses. Serta sebelumnya strategi pengembangan produk dihasilkan melalui sasaran strategi *improve client's service quality* dan *reliable service* pada perspektif *customer*. Hipotesis yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik ini adalah melalui peningkatan kualitas baik terhadap jasa yang dihasilkan maupun kualitas layanan yang diberikan. Dengan mengurangi waktu siklus proses bisnis maka produk atau jasa yang diberikan dapat sampai ke tangan pelanggan lebih cepat dari waktu yang telah disepakati, sehingga kepuasan pelanggan dapat dicapai. Peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan pun juga dapat meningkat melalui layanan yang dapat diandalkan baik dari segi kecepatan produksi, desain serta respons pelanggan yang langsung ditangani dengan penanganan yang memuaskan. Hal tersebut diharapkan dapat menurunkan biaya produksi, khususnya

terhadap proses-proses yang tidak memberikan nilai tambah sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan bagi perusahaan.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perlu dibangun lima sasaran strategik yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan produktifitas karyawan. Kelima sasaran strategik tersebut dikelompokkan ke dalam tiga besar kategori, yaitu kompetensi (*Market / Customer Driven SKills* dan *Operation and Production Skills*), manajemen sistem SDM (*Effective Leadership in Management* dan *Effective Promotion Rewards and Punishment System*), serta teknologi melalui penerapan sistem IT untuk mendukung bisnis proses perusahaan kontraktor pameran. Hipotesis yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik "*Operation and Production Skills*" adalah sasaran strategik ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Agar karyawan yang berdaya ini mampu mengaplikasikan ilmu dan pengetahuan mereka dalam pekerjaan, perlu dibangun organisasi berkualitas melalui kesinambungan antara manajemen sistem SDM yang baik dengan pengaplikasian IT, yang menjadikan karyawan yang berdaya tersebut bekerja sama secara sinergis untuk mewujudkan visi perusahaan.

4.11.2. Penyusunan BSC

4.11.2.1. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil yang diinginkan diperlukan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian ukuran hasil. Hal ini menunjukkan seberapa efektif inisiatif strategik pilihan mampu mewujudkan sasaran strategik. Tabel di bawah ini menunjukkan berbagai KPI yang dipakai dalam mengukur pencapaian sasaran strategik.

Tabel 4.8 KPI Untuk Setiap Sasaran Strategik

Strategic Objectives	KPI
Financial	
Revenue Growth	% of revenue from previous year
Cost Reduction	Number of cost deviation
Customer	
Increase Customer Based	% of revenue from new customer
Expand New Market Area	Growth of marketshare (%)
Renew Company Image	Customer perception
Improve Clients Service Quality	Number of complaints
Reliable Service	Customer satisfaction index
Internal Process	
Form New Outlet	Number of new outlet
Reduce Design and Cost Estimation Cycle Time	Rate of cycle effectiveness
Reduce Procurement & Production Cycle Time	Rate of cycle effectiveness
Improve Collecting Period	Process effectiveness
Improve Production Quality	Number of customer complaint due to quality of services
Optimal Assets Utilization	% of Resources utilization
Improve Outsourcing Quality	Number of customer complaint due to quality of services
Learning & Growth	
Market / Customer Driven Skills	Average number of training per employee
Operation and Production Skills	Average number of training per employee
Effective Leadership in Management	Task completion ratio
Effective Promotion Rewards and Punishment System	Average number of employees performance review
Enable IT System to Support	Growth of IT budget (%)

4.11.2.2. Penentuan Target

Target adalah ukuran kinerja di suatu titik waktu tertentu di masa depan yang dinyatakan dalam bentuk kualitatif. Target diibaratkan seperti sebuah tonggak yang menjadi tanda keberhasilan sementara yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan sasaran strategik. Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategik, namun penentuan ini sifatnya sementara. Setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program, target tersebut dapat direvisi kembali. Berikut target yang hendak dicapai perusahaan kontraktor dalam mewujudkan sasaran strategik dalam kurun waktu satu tahun ke depan:

Tabel 4.9 Target Untuk Setiap Sasaran Strategik

Strategic Objectives	KPI	Target
Financial		
Revenue Growth	% of revenue from previous year	increase 25%
Cost Reduction	Number of cost deviation	decrease 10%
Customer		
Increase Customer Based	% of revenue from new customer	increase 10%
Expand New Market Area	Growth of marketshare (%)	10% of new market
Renew Company Image	Customer perception	50% existing client knows
Improve Clients Service Quality	Number of complaints	decrease 20%
Reliable Service	Customer satisfaction index	increase 20%
Internal Process		
Form New Outlet	Number of new outlet	+1
Reduce Design and Cost Estimation Cycle Time	Rate of cycle effectiveness	decrease 20%
Reduce Procurement & Production Cycle Time	Rate of cycle effectiveness	decrease 20%
Improve Collecting Period	Process effectiveness	time to collect decrease 20%
Improve Production Quality	Number of customer complaint due to quality of services	decrease 20%
Optimal Assets Utilization	% of Resources utilization	100% utilization
Improve Outsourcing Quality	Number of customer complaint due to quality of services	decrease 20%
Learning & Growth		
Market / Customer Driven SKills	Average number of training per employee	once every 3 months
Operation and Production Skills	Average number of training per employee	once every 3 months
Effective Leadership in Management	Task completion ratio	100% task complete
Effective Promotion Rewards and Punishment System	Average number of employees performance review	90% employees in a good performance
Enable IT System to Support	Growth of IT budget (%)	increase 20%

4.11.2.3. Perancangan Inisiatif Strategik (*Action Plan*)

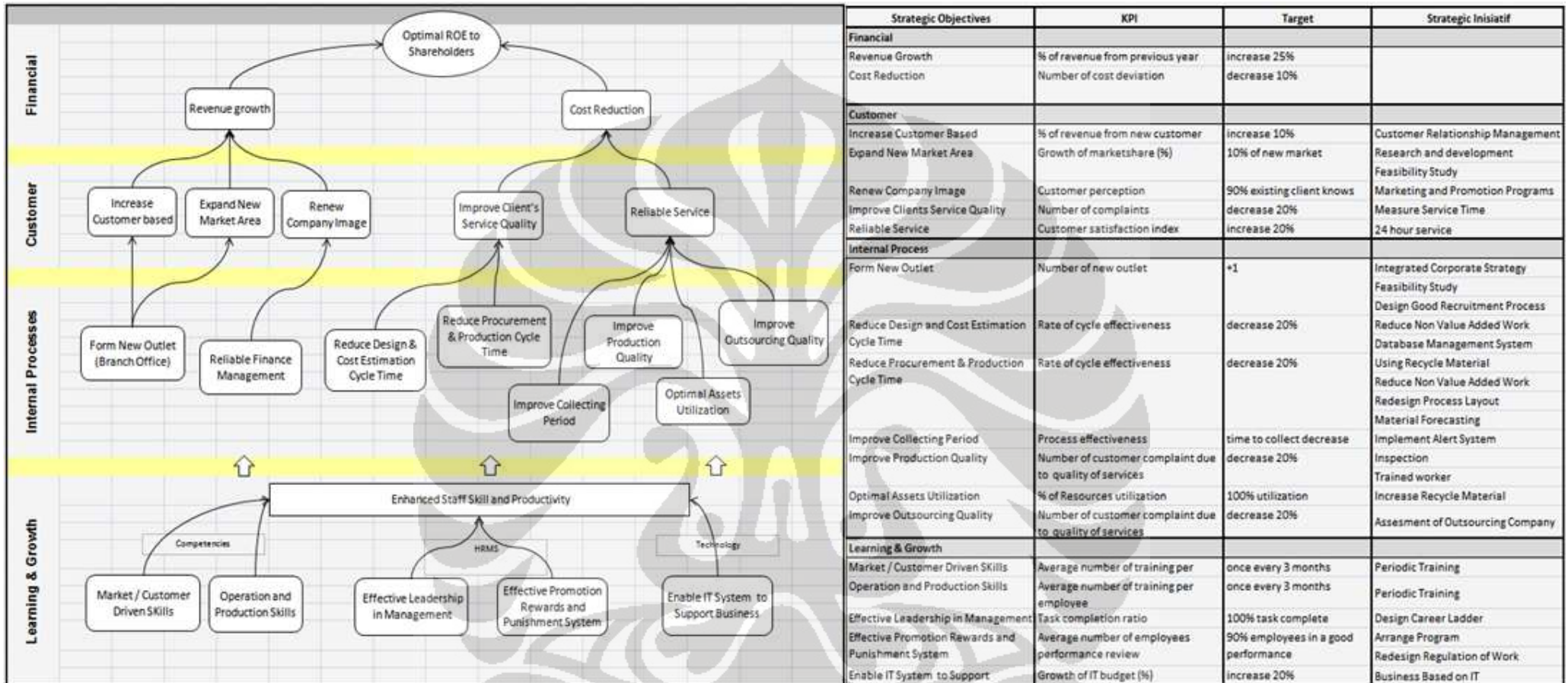
Inisiatif strategik merupakan langkah strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategik. Oleh karena sasaran-sasaran strategik yang terdapat dalam perspektif keuangan merupakan hasil dari perwujudan berbagai sasaran strategik pada perspektif lainnya, maka di dalam perspektif keuangan tidak lagi disusun inisiatif strategiknya. Usulan inisiatif strategik perusahaan kontraktor pameran dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10 Inisiatif Strategik Untuk Setiap Sasaran Strategik

Strategic Objectives	KPI	Target	Strategic Inisiatif
Financial			
Revenue Growth	% of revenue from previous year	increase 25%	
Cost Reduction	Number of cost deviation	decrease 10%	
Customer			
Increase Customer Based	% of revenue from new customer	increase 10%	Customer Relationship Management
Expand New Market Area	Growth of marketshare (%)	10% of new market	Research and development Feasibility Study
Renew Company Image	Customer perception	90% existing client knows	Marketing and Promotion Programs
Improve Clients Service Quality	Number of complaints	decrease 20%	Measure Service Time
Reliable Service	Customer satisfaction index	increase 20%	24 hour service
Internal Process			
Form New Outlet	Number of new outlet	+1	Integrated Corporate Strategy Feasibility Study Design Good Recruitment Process
Reduce Design and Cost Estimation Cycle Time	Rate of cycle effectiveness	decrease 20%	Reduce Non Value Added Work Database Management System
Reduce Procurement & Production Cycle Time	Rate of cycle effectiveness	decrease 20%	Using Recycle Material Reduce Non Value Added Work Redesign Process Layout Material Forecasting
Improve Collecting Period	Process effectiveness	time to collect decrease	Implement Alert System
Improve Production Quality	Number of customer complaint due to quality of services	decrease 20%	Inspection Trained worker
Optimal Assets Utilization	% of Resources utilization	100% utilization	Increase Recycle Material
Improve Outsourcing Quality	Number of customer complaint due to quality of services	decrease 20%	Assesment of Outsourcing Company
Learning & Growth			
Market / Customer Driven Skills	Average number of training per	once every 3 months	Periodic Training
Operation and Production Skills	Average number of training per employee	once every 3 months	Periodic Training
Effective Leadership in Management	Task completion ratio	100% task complete	Design Career Ladder
Effective Promotion Rewards and Punishment System	Average number of employees performance review	90% employees in a good performance	Arrange Program Redesign Regulation of Work
Enable IT System to Support	Growth of IT budget (%)	increase 20%	Business Based on IT

Dalam merumuskan inisiatif strategik, untuk setiap sasaran strategik dapat dirumuskan lebih dari satu inisiatif strategik. Sebagai contoh, dalam mewujudkan sasaran strategik “*Reduce Procurement & Production Cycle Time*” ada empat inisiatif strategik yang diusulkan. Pertama adalah menggunakan bahan yang telah ada (*recycle*), dengan mempergunakan bahan atau barang bekas pakai (desain bentuk sama) pada pameran sebelumnya, maka waktu pengerjaan untuk membuat bagian atau komponen stand tersebut dapat dikurangi, sehingga waktu proses produksi dapat lebih dipercepat.

Kedua menghilangkan pekerjaan yang tidak menghasilkan nilai tambah. Hal ini erat kaitannya dengan inisiatif strategik nomor tiga, yaitu mengubah layout produksi. Proses produksi yang tidak efisien memakan waktu proses yang lebih lama dikarenakan aliran proses tidak berjalan dengan lancar. Banyak pekerjaan-pekerjaan yang tidak menghasilkan nilai tambah bagi produk yang dibuatnya, seperti salah potong material atau pengecatan yang berulang-ulang. Hal tersebut juga mengakibatkan penggunaan material melebihi dari apa yang telah diperkirakan dan memberi dampak pada biaya produksi yang menjadi tinggi. Inisiatif strategik yang keempat adalah *material forecasting*. Sering kali dalam beberapa kasus, lamanya proses produksi disebabkan oleh ketiadaan material yang dibutuhkan. Beruntung jika material yang dibutuhkan tersebut mudah dicari. Oleh karena itu dengan melakukan peramalan bahan baku, perusahaan dapat mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Dengan adanya peramalan juga, perusahaan dapat meminimalkan inventory bahan baku sehingga biaya penyimpanan di gudang dapat lebih ditekan.

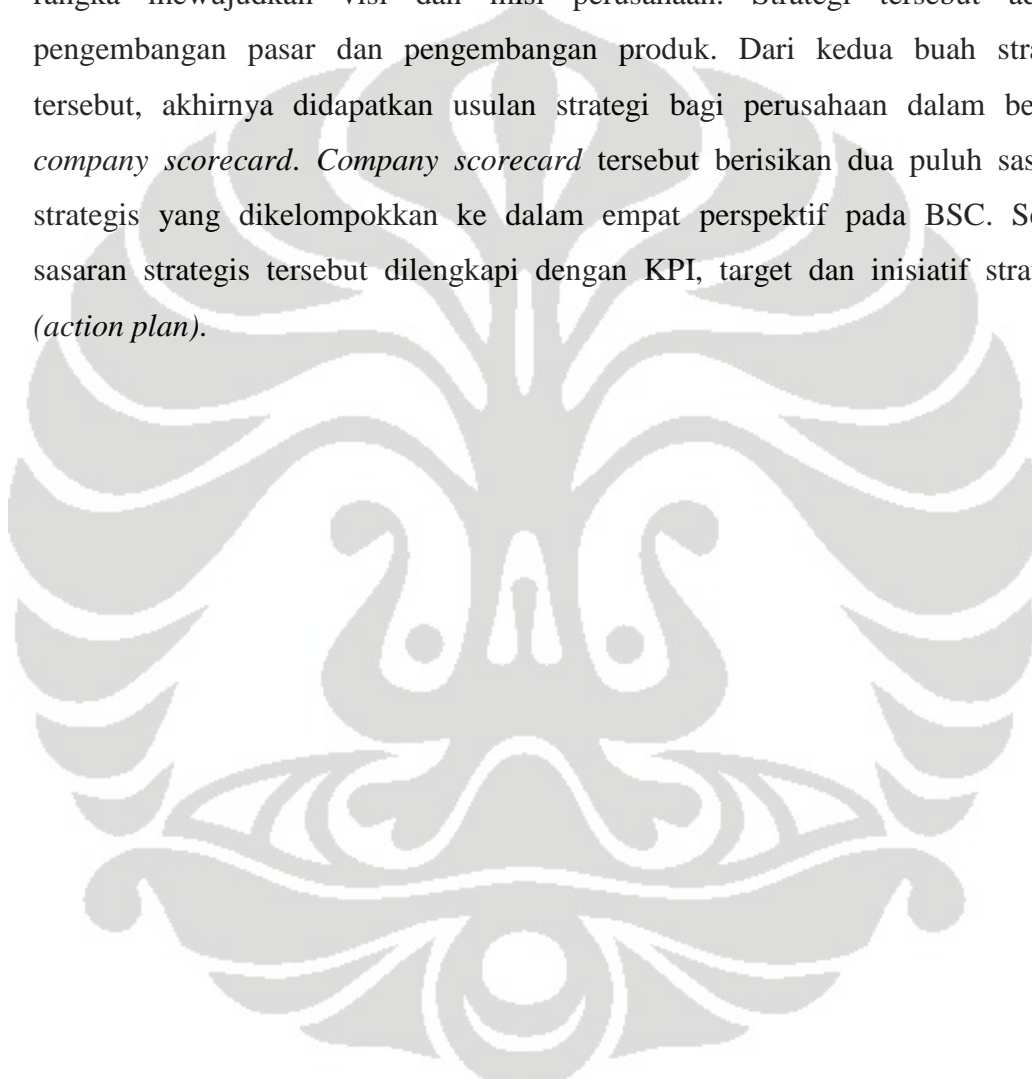


Gambar 4.7 Usulan *Company Scorecard* Perusahaan Kontraktor Pameran

BAB V

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan secara umum bahwa terdapat dua buah strategi yang cocok digunakan oleh perusahaan kontraktor saat ini dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Strategi tersebut adalah pengembangan pasar dan pengembangan produk. Dari kedua buah strategi tersebut, akhirnya didapatkan usulan strategi bagi perusahaan dalam bentuk *company scorecard*. *Company scorecard* tersebut berisikan dua puluh sasaran strategis yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif pada BSC. Setiap sasaran strategis tersebut dilengkapi dengan KPI, target dan inisiatif strategis (*action plan*).



DAFTAR REFERENSI

- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Pearce, John A., & Robinson, Richard B. (2007). *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, Pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Wahyudi, Agustinus Sri. (1996). *Manajemen Strategik Pengantar Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Nayeri, M.D., Mashadi, M.M., & Mojaheri K. (2008). *Strategic Evaluation using BSC*. University Jurnal.
- Smith, Jean M. (2006). *Using a bsc as a strategic tool in public purchasing*. Harvard Business Review.

Kuesioner

Key Factors	Weight	Rating			
		1	2	3	4
1. Dukungan pemerintah terhadap industri <i>MICE</i> cukup besar					
2. Pangsa pasar yang belum tergarap cukup besar					
3. Industri (dunia pameran) yang sedang berkembang					
4. Modular-modular atau sistem yang digunakan perusahaan akan menjadi sebuah trend dunia pameran di Indonesia					
1. Krisis ekonomi global					
2. Bisnis pameran sangat tergantung pada permintaan customer					
3. Cukup banyak pesaing dengan penawaran biaya yang murah pada segmen pasar tertentu					
4. Biaya material produksi yang fluktuatif serta beberapa diantaranya langka					
1. Perusahaan merupakan anggota OSPI					
2. Memiliki produk berstandar internasional					
3. Memiliki SDM yang handal dan kreatif					
4. Reputasi perusahaan yang baik di mata konsumen					
5. Memiliki official partner yang sudah berpengalaman					
1. Perusahaan belum memiliki sistem kerja yang efisien					
2. Belum di dukung sepenuhnya oleh IT					
3. Sumber daya yang dimiliki terbatas					
4. Pendokumentasian kegiatan (data historis) belum tersusun rapi					
5. Perusahaan mempunyai biaya produksi yang tinggi					