

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Tahap Input

Untuk membuat formulasi strategi, tahap pertama yang harus dilakukan adalah tahap input. Dalam tahap input ini akan dibuat tiga matriks yang akan menjadi dasar informasi untuk tahap selanjutnya dalam pembuatan formulasi strategi, yaitu tahap pencocokan dan tahap keputusan.

4.1.1. EFE (External Factor Evaluation) Matrix

Metode *EFE Matrix* adalah alat manajemen stratejik yang biasa digunakan untuk mengevaluasi kondisi peluang dan ancaman eksternal perusahaan saat ini. Informasi eksternal seperti ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetisi akan dirangkum dan dievaluasi dalam *EFE Matrix*.

4.1.1.1. Industri Kontraktor Listrik

Industri kontraktor adalah industri yang *fragmented*. Industri kontraktor listrik adalah bagian dari industri jasa konstruksi.

Kontraktor dengan skala kecil dan menengah biasanya melayani permintaan dari perumahan atau proyek industri atau komersial kecil; dan biasanya hanya di daerah tertentu saja. Kontraktor ini biasanya mendapatkan pekerjaan melalui promosi mulut-ke-mulut. Divisi listrik dari perusahaan konstruksi yang besar, cenderung melayani daerah yang lebih luas daripada kontraktor listrik yang berdiri sendiri.

Aktivitas kontraktor listrik berkisar dari skala kecil yaitu pekerjaan dasar sampai pekerjaan kompleks dan lebih luas yang membutuhkan spesialis. Kontraktor listrik dapat bekerja untuk perusahaan konstruksi umum yang lebih

besar (menjadi *subcontractor*) atau langsung bekerja untuk pemilik proyek. Aplikasi jasa konstruksi listrik dapat dibagi menjadi tiga kategori:

1. Konstruksi baru

Konstruksi baru pada dasarnya adalah pemasangan instalasi listrik pada perumahan ataupun bukan perumahan (pabrik, gedung, dll).

Sumber pekerjaan biasanya adalah:

- Bangunan industri (termasuk pembangkit, pabrik, bandara, dan gudang penyimpanan)
- Bangunan komersial (termasuk hotel, restoran, dan kantor)
- Bangunan perumahan
- Proyek bukan-bangunan (termasuk bandara, jalan layang, dll)

Untuk pekerjaan dengan skop lebih besar biasanya ditangani oleh perusahaan dengan skala besar.

2. Modernisasi, penambahan atau perubahan

Pekerjaan modernisasi yaitu instalasi ulang sistem listrik yang ada (rehabilitasi), penambahan daya atau perubahan dalam sistem listrik, biasanya dilakukan oleh kontraktor skala kecil dan menengah.

3. Pemeliharaan/perawatan dan perbaikan

Ketika membangun sebuah gedung, biasanya pemilik menggunakan jasa kontraktor utama (*main contractor*) untuk membangun keseluruhan konstruksi. Beberapa kontraktor utama biasanya mensubkan lagi bagian-bagian pekerjaan tertentu ke kontraktor yang lebih kecil, misalnya M/E. Ketika gedung ini sudah jadi, kadang-kadang pemilik gedung menggunakan jasa kontraktor tadi untuk pemeliharaan gedungnya.

Pemeliharaan dan perbaikan listrik saat ini mulai berkembang. Kontrak jasa pemeliharaan sudah menjadi hal yang umum di industri.

Seperti semua perusahaan dalam industri kontraktor umum, kontraktor listrik harus melakukan fungsi bisnis yang diperlukan seperti: pemasaran, estimasi, perencanaan, pembelian dan training karyawan. Kebanyakan proyek

didapat melalui penawaran yang kompetitif. Hal ini membuat estimasi biaya proyek menjadi hal yang sangat penting untuk kontraktor. Jika penawaran terlalu rendah akan menyebabkan kerugian pada perusahaan, dan sebaliknya, bila penawaran terlalu tinggi, perusahaan akan kehilangan proyek.

4.1.1.2. Faktor-Faktor Eksternal

Ekonomi

Krisis ekonomi global yang dimulai dari Amerika Serikat turut mempengaruhi ekonomi Indonesia. Dari website Detik dinyatakan bahwa untuk tahun 2009 tingkat inflasi diperkirakan semakin mengarah pada batas bawah kisaran perkiraan Bank Indonesia sebesar 5%-7%. Demikian ulasan tinjauan kebijakan moneter BI per Maret 2009 yang dikutip, Rabu (11/3/2009).

Inflasi pada bulan Februari 2009 tercatat cukup rendah, yaitu sebesar 0,21% (mtm), jauh di bawah rata-rata historisnya. Di sisi lain, perkembangan nilai tukar rupiah selama Februari 2009 secara rata-rata tertekan terhadap dolar Amerika. Hal tersebut terutama disebabkan oleh sentimen negatif akibat perkembangan faktor eksternal yang kurang kondusif, seperti pertumbuhan ekonomi global yang turun tajam, serta pengumuman kerugian yang meningkat yang dialami lembaga keuangan internasional. Sementara dari sisi domestik, perkembangan ekonomi relatif masih stabil dan kondisi fundamental masih mendukung.

Dari website Kompas dinyatakan bahwa dibandingkan tahun 2008, pertumbuhan ekonomi 2009 diperkirakan akan mengalami perlambatan terutama disebabkan turunnya kinerja ekspor. Website Detik juga menyatakan bahwa tekanan pada perekonomian domestik akan mengakibatkan menurunnya pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2009. Bank Indonesia memperkirakan ekonomi Indonesia pada tahun 2009 akan tumbuh sekitar 4%. Pertumbuhan ini memiliki risiko bias ke bawah apabila ekonomi global semakin memburuk.

Kenaikan inflasi menyebabkan daya beli masyarakat menjadi rendah. Industri listrik secara umum bergantung pada trend ekonomi saat ini. Biasanya pada saat ekonomi membaik, banyak proyek yang diadakan, sehingga banyak

kontraktor baru bermunculan. Dan sebaliknya, pada saat ekonomi menurun, seperti saat ini akibat dari inflasi, menyebabkan adanya proyek yang ditahan dulu (pending), atau budget yang dialokasikan dipotong. Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang masih lemah mengakibatkan beberapa perusahaan yang mempunyai anggaran proyek dalam dollar mengalami penurunan jumlah nilai dana yang dialokasikan untuk operasional.

Sosial, budaya, dan lingkungan

Untuk pekerjaan modernisasi atau pemeliharaan, biasanya pelanggan memilih kontraktor yang sudah sering mereka gunakan. Hal ini disebabkan karena kontraktor tersebut sudah banyak mengetahui seluk beluk instalasi yang terpasang di bangunan yang mereka punyai. Hal ini akan memudahkan mereka apabila mereka ingin melakukan modernisasi atau pemeliharaan.

Untuk beberapa perusahaan tertentu, sudah mulai diterapkan peraturan mengenai keselamatan bagi kontraktor yang bekerja di lingkungan perusahaan tersebut, walaupun sebenarnya keselamatan kerja sudah diatur dalam UU No. 01 tahun 1970. Perusahaan kontraktor dalam mengikuti tender atau untuk masuk ke perusahaan pelanggan, terkadang dipersyaratkan untuk melampirkan sertifikat ISO atau OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001 atau sertifikat K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Bila perusahaan kontraktor mempunyai sertifikat ISO, biasanya akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan.

Di dalam Keputusan Dewan Pengurus Pusat AKLI No. 22/SKEP/AKLI/I/2009 tentang petunjuk teknis perpanjangan Sertifikasi Badan Usaha (SBU) Jasa Pelaksana Konstruksi Nasional tahun 2009 disebutkan bahwa untuk perpanjangan SBU, Badan Usaha yang memiliki subbidang Gred 7 wajib memiliki ISO 9001-2000 yang masih berlaku.

Politik, pemerintahan, dan hukum

Pada tahun 1990, pemerintah Indonesia melalui Peraturan Pemerintah No. 17 menetapkan PLN sebagai pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan. Tahun 1992, pemerintah memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan tenaga listrik. Sejalan dengan kebijaksanaan tersebut,

pada bulan Juni 1994, status PLN dialihkan dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Dengan diberlakukannya UU No. 20 tahun 2002 yang mengubah lingkungan bisnis kelistrikan menjadi sarat dengan kompetisi membuat PLN tidak lagi menjadi satu-satunya pemain dalam bisnis kelistrikan (monopoli). Hal ini memperluas skop pekerjaan yang bisa dilakukan oleh kontraktor listrik dan meningkatkan kompetisi antar pemain di industri ketenagalistrikan.

Dari website PLN dinyatakan bahwa perkembangan kebutuhan tenaga listrik di seluruh Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun dengan tingkat pertumbuhan berkisar antara 6% - 10 %. Pertumbuhan yang cukup tinggi tersebut membutuhkan dana yang cukup besar untuk mengantisipasinya. Sementara itu rasio elektrifikasi (daerah yang sudah berlistrik) adalah sebesar 55%, yang berarti kewajiban penyediaan tenaga listrik di masa depan masih sangat besar. Dana Pemerintah maupun PLN sangat terbatas untuk memenuhi peningkatan kebutuhan tenaga listrik kepada masyarakat.

Untuk mengantisipasi pertumbuhan sektor ketenagalistrikan tersebut, PT. PLN (Persero) memberi kesempatan kepada Pihak Swasta / *Independent Power Producer* (IPP) untuk bersama-sama PT. PLN (Persero) dalam pengembangan fasilitas Pembangkitan dan Jaringan Transmisi terkait di seluruh Indonesia, dengan mengutamakan Pembangkit Listrik Non BBM serta berwawasan lingkungan.

Keterlibatan Pembangkit Listrik Swasta telah dimulai pada tahun 1994 dengan disepakatinya *Power Purchase Agreement* (PPA) antara lain untuk PLTP Salak, PLTU Paiton, PLTGU Cikarang dan lain lain. Jumlah IPP yang beroperasi dan PPA yang ditandatangani semakin meningkat seiring dengan program Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL).

Peran dan partisipasi kontraktor listrik diatur dalam dasar hukum:

- UU No. 15/1985: Pekerjaan instalasi ketenagalistrikan untuk penyediaan dan pemanfaatan tenaga listrik, harus dikerjakan oleh Badan Usaha Penunjang Tenaga Listrik (UPTL), berdasarkan izin Menteri dan mempunyai Penanggung Jawab Teknik yang sesuai dengan jenis dan penggolongannya.

- UU No. 18/1999: Semua badan usaha pelaksana jasa konstruksi pekerjaan ketenagalistrikan, harus memiliki sertifikat badan usaha jasa pelaksana konstruksi (SBU-JK) dan penanggung jawab teknik yang bersertifikat tenaga ahli/terampil (SKA/SKT) serta semua tenaga teknik jasa konstruksi harus memiliki SKA/SKT, sesuai klasifikasi dan kualifikasi bidang pekerjaannya.
- UU No. 8/1999: Menjamin mutu pekerjaan berdasarkan ketentuan standar.
- PP No. 3/2005:
 - Pekerjaan instalasi ketenagalistrikan untuk penyediaan dan pemanfaatan tenaga listrik harus dikerjakan oleh Badan Usaha Penunjang Tenaga Listrik yang disertifikasi oleh Lembaga sertifikasi yang terakreditasi.
 - Untuk jenis-jenis usaha penunjang tenaga listrik sebagaimana dimaksud pada ayat 3 yang berkaitan dengan jasa konstruksi diatur tersendiri dalam peraturan perundangan di bidang jasa konstruksi.

Teknologi

Perkembangan teknologi terlihat dari berkembangnya jenis produk listrik dan elektronik, sedangkan dari teknik instalasi sendiri tidak mengalami perubahan. Contoh teknologi produk listrik dan elektronik adalah seperti: lampu yang menggunakan teknologi yang bisa menghemat listrik; sistem lampu yang menggunakan sensor panas atau gerakan, di mana pada saat terdeteksi panas atau gerakan maka lampu akan otomatis menyala; sistem *fire alarm* yang menggunakan *logic* yang dapat mendeteksi *false alarm*; dan lain sebagainya.

Teknologi mulai merambah di pengadaan tender proyek. Saat ini mulai banyak tender proyek yang menggunakan *e-procurement*. Melalui *e-procurement*, semua perusahaan daftar dan melakukan penawaran (*bidding*) secara *on-line*.

Kompetisi

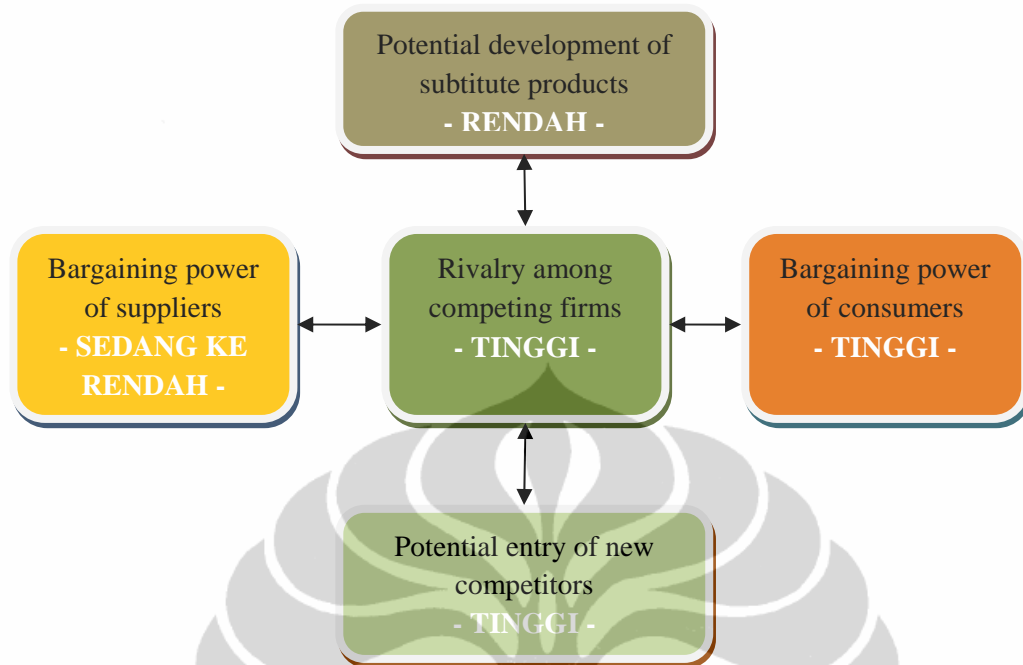
Kompetisi tidak hanya terjadi antar perusahaan kontraktor di Indonesia. Globalisasi memungkinkan kontraktor luar negeri untuk masuk ke Indonesia dan mengikuti tender proyek di Indonesia, misalnya untuk tender proyek PLTU yang

diadakan PLN. Tapi pemain untuk tender besar seperti ini biasanya dilakukan oleh konsorsium atau kontraktor dengan skala besar. Karena penulisan karya akhir ini hanya membahas kontraktor dalam skala kecil yang biasanya nilai proyeknya juga tidak besar, maka kompetitornya adalah perusahaan lokal seperti terlihat dalam gambar 4.2.

Kompetitor PT. XYZ ada kontraktor dan ada perorangan. Kontraktor yang menjadi kompetitor PT. XYZ berubah-ubah karena proyek yang ditangani berbeda pemiliknya, sehingga kontraktor yang diminta untuk melakukan penawaran juga berbeda-beda. Ada satu-dua kontraktor yang 2-3 kali menjadi kompetitor jika pemilik proyeknya sama. Tapi terkadang, walaupun pemilik proyeknya sama, di saat ada proyek baru, kontraktor yang berpartisipasi bisa berbeda dari proyek sebelumnya. Selain dari kontraktor, PT. XYZ juga berkompetisi dengan perorangan. Kadang pemilik atau kontraktor umum menggunakan jasa perorangan karena biasanya jasa perorangan lebih murah dari segi biaya.

4.1.1.3. Model Porter's Five Forces

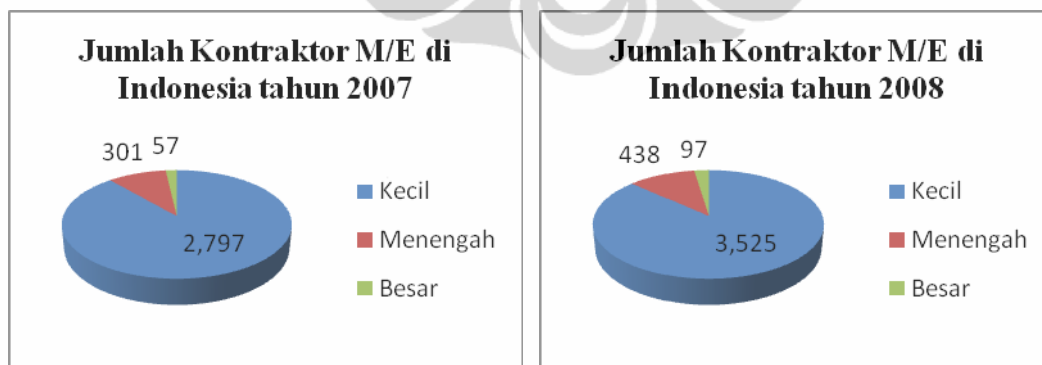
Analisis eksternal untuk melihat kompetisi antar perusahaan dalam industri Kontraktor Listrik dan Mekanikal dapat dilihat dari Porter's Five Forces di bawah ini:



Gambar 4. 1. Model *Porter's five forces* untuk industri kontraktor listrik dan mekanikal

Kompetisi Antar Perusahaan yang Bersaing

Berdasarkan data statistik (lampiran 1) yang diperoleh dari web site LPJK (Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi), dapat dibuat bagan pertumbuhan perusahaan Kontraktor Listrik dan Mekanikal sebagai berikut:



Gambar 4. 2. Jumlah kontraktor listrik dan mekanikal di Indonesia menurut golongan pada asosiasi AKLI

Sumber: http://www.lpjk.org/modules/statistik/badan_usaha/2007/propinsi_golongan_per_asosiasi.php?ID_Badan_Sertifikasi_Ketrampilan tanggal 9 Januari 2009

Perusahaan Kontraktor M/E golongan Kecil naik dari 2.797 perusahaan menjadi 3.525 perusahaan (naik 26,02%), golongan Menengah naik dari 301 perusahaan menjadi 438 perusahaan (naik 45,51%), dan golongan Besar naik dari 57 perusahaan menjadi 97 perusahaan (naik 70,18%). Kenaikan jumlah perusahaan secara keseluruhan adalah 28,68% (dari 3.155 perusahaan di tahun 2007 menjadi 4.060 perusahaan di tahun 2008).

Dari gambar 4.2., kita dapat melihat bahwa tingkat persaingan antar Kontraktor M/E meningkat dan menjadi lebih kompetitif dari tahun sebelumnya.

Potensi Masuknya Kompetitor Baru

Dilihat dari gambar 4.2. diatas, kenaikan jumlah perusahaan kontraktor Listrik dan Mekanikal dari tahun 2007 ke 2008 cukup banyak (28,68%). Hal ini berarti bahwa kemungkinan sebuah perusahaan baru untuk memasuki industri ini tinggi.

Untuk masuk ke industri kontraktor tidak membutuhkan kapital yang besar (untuk kontraktor skala kecil). Pemain baru hanya diharuskan mempunyai SBU, SIUJK dan mempunyai seorang PJT. Pengurusan SBU dan SIUJK tidak membutuhkan biaya yang besar. Kapital lebih dibutuhkan untuk mendanai proyek yang sudah didapat, karena biasanya pemilik proyek hanya membayar uang muka dahulu, sedangkan di awal pelaksanaan biasanya sudah terjadi pengeluaran biaya sehingga perusahaan harus punya dana cadangan.

Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Kontraktor Listrik dan Mekanikal sepertinya tidak ada produk pengganti karena pekerjaan jasa konstruksi memang biasanya dilakukan oleh kontraktor khususnya untuk proyek-proyek yang besar. Sedangkan untuk proyek yang kecil seperti untuk perumahan, bisa digantikan oleh individual (tukang), walau sebenarnya untuk melakukan instalasi seharusnya diawasi oleh PJT. Jadi, potensi pengembangan produk pengganti adalah rendah.

Kekuatan Pemasok untuk Menawar

Jumlah pemasok untuk pekerjaan listrik dan mekanikal lumayan banyak tergantung material yang akan digunakan. Seperti untuk pekerjaan listrik, material yang pasti digunakan adalah kabel. Ada beberapa merk kabel, tapi yang biasa digunakan adalah Supreme, Kabelindo, Kabelmetal, atau Tranka (disebut 4 besar). Selain itu, sekarang sudah banyak masuk barang-barang dari Cina dengan harga yang murah. Kekurangannya adalah kadang barang-barang dari Cina ini belum mempunyai sertifikasi dan kualitasnya belum terjamin. Pilihan untuk pemasok relatif banyak, yang membedakan biasanya kualitas dan sertifikasi dari material yang ditawarkan. Jadi, apabila untuk material yang tidak memerlukan sertifikasi, jumlah pemasok banyak, sehingga kekuatan pemasok untuk menawar rendah. Tapi untuk material yang mempunyai sertifikasi, jumlah pemasok umumnya lebih sedikit, sehingga kekuatan pemasok untuk menawar bisa dikategorikan sedang.

Kekuatan Konsumen untuk Menawar

Banyaknya pemain di industri ini menyebabkan kekuatan konsumen untuk menawar tinggi. Dengan banyaknya pemain, konsumen mempunyai banyak pilihan dan mempunyai kekuatan untuk menawar, sehingga kekuatan konsumen untuk menawar adalah tinggi.

4.1.1.4. Analisis EFE Matrix

Untuk membuat EFE Matrix, hal pertama yang harus dilakukan adalah membuat daftar faktor eksternal utama yang dibagi atas peluang dan ancaman berdasarkan analisis eksternal diatas.

Tabel 4. 1. *EFE Matrix*

Faktor Eksternal Utama	Weight	Rating	Weighted Score
Peluang			
1. Pertumbuhan ekonomi sekitar 4% (bila ekonomi global tidak makin memburuk)	0,15	2	0,30
2. Loyalitas konsumen	0,10	4	0,40
3. Sertifikasi ISO/OHSAS/K3	0,05	1	0,05
4. Pangsa pasar masih besar (rasio elektrifikasi = 55%, kebutuhan listrik meningkat dari tahun ke tahun 6% - 10%)	0,15	3	0,45
5. PP No.3/2005: pekerjaan instalasi harus dikerjakan oleh Badan Usaha yang disertifikasi oleh lembaga sertifikasi	0,05	4	0,20
6. Produk pengganti untuk kontraktor hanya tenaga individual	0,05	2	0,10
7. Kerjasama dengan kontraktor lain	0,05	1	0,05
Ancaman			
8. Inflasi akibat dampak krisis ekonomi global (diperkirakan 5%-7% untuk tahun 2009)	0,10	2	0,20
9. Melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar	0,10	3	0,30
10. Sertifikasi ISO/OHSAS/K3	0,04	1	0,04
11. Globalisasi memungkinkan masuknya kompetitor asing	0,04	1	0,04
12. Kekuatan konsumen untuk menawar tinggi	0,04	3	0,12
13. Mudah nya untuk masuk industri kontraktor listrik	0,04	2	0,08
14. Margin yang menurun	0,04	2	0,08
			2,41

Keterangan:

Weight: 0 = tidak penting

1 = sangat penting

Rating : 1 = tanggapan kurang

2 = tanggapan di bawah rata-rata

3 = tanggapan di atas rata-rata

4 = tanggapan kuat

Weighted score : weight x rating

Alasan untuk pembobotan peluang dan ancaman di atas adalah:

Peluang:

Dari tujuh peluang ini, penulis membagi 3 nilai *weight* berdasarkan hubungan kepentingan dari faktor untuk berhasil dalam industri perusahaan dan yang paling memberikan efek pada kinerja perusahaan. *Weight* adalah berdasarkan industri.

Weight tertinggi diberikan pada pertumbuhan ekonomi yang diperkirakan sekitar 4% dan pangsa pasar yang masih besar yang ditandai dengan rasio elektrifikasi = 55% dan kebutuhan akan listrik yang terus meningkat setiap tahunnya 6%-10%. Kedua peluang ini dianggap paling penting karena kalau pertumbuhan ekonomi baik, maka daya beli perusahaan akan meningkat. Walaupun pertumbuhan ekonomi menurun dibandingkan tahun 2008 yang sekitar 6%, tapi pertumbuhan ekonomi tahun 2009 diperkirakan tidak minus. Begitu juga dengan adanya kebutuhan listrik yang terus meningkat dan rasio elektrifikasi yang masih 55% memungkinkan penambahan pasar baik di industri ataupun perumahan.

Weight tertinggi kedua diberikan pada loyalitas konsumen. Hal ini disebabkan karena dari semua peluang yang ada, *repeat order* biasanya terjadi apabila ada loyalitas konsumen.

Nilai *weight* yang lebih rendah diberikan untuk peluang-peluang lainnya yaitu: sertifikasi ISO/OHSAS/K3, PP No.3/1985 tentang pekerjaan instalasi harus dikerjakan oleh Badan Usaha yang disertifikasi oleh lembaga sertifikasi, produk pengganti kontraktor hanya tenaga individual, dan kerjasama dengan kontraktor lain. Hal ini disebabkan karena peluang-peluang ini kadang dianggap tidak wajib bagi sebagian pemilik kerja, walaupun sebagian pemilik kerja yang lain menganggap penting.

Nilai *rating* diberikan berdasarkan seberapa efektif tanggapan strategi perusahaan saat ini terhadap faktor. *Rating* adalah berdasarkan perusahaan. Untuk menghadapi peluang- peluang tadi, tanggapan kuat (=4) diberikan untuk peluang no. 2 dan 5. Hal ini didasarkan pada gambar 4.7., bahwa tiga pelanggan PT. XYZ yang mempunyai kontribusi terbanyak dalam pendapatan usaha adalah

berdasarkan loyalitas pelanggan. PT. XYZ juga memenuhi semua persyaratan PP No. 3/1985.

Pangsa pasar yang masih besar diberikan *rating* 3 karena PT. XYZ masih melakukan usaha untuk menambah pelanggan baru walaupun trend pertumbuhan pelanggan baru menurun selama tahun 2001-2008 (gambar 4.5.).

Peluang no. 1 dan 6 diberikan *rating* 2 karena tidak ada strategi yang dilakukan khusus untuk mengantisipasi ini.

Peluang no. 3 dan 7 diberikan *rating* paling rendah (=1). PT. XYZ belum menganggap perlu untuk ikut ISO/OHSAS/K3 disebabkan keterbatasan dana dan karena persyaratan ini hanya dipersyaratkan untuk proyek tertentu saja (belum semua). Sedangkan untuk kerjasama dengan kontraktor lain, PT. XYZ belum menemukan dan memang belum mencari kontraktor lain untuk bekerjasama menangani suatu proyek.

Ancaman:

Dari tujuh ancaman di atas, penulis membagi 2 nilai *weight*. *Weight* tertinggi diberikan pada inflasi akibat dampak krisis global dan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar. Hal ini disebabkan adanya inflasi yang diperkirakan berkisar 5%-7% menyebabkan rendahnya daya beli perusahaan/masyarakat. Melemahnya nilai tukar menyebabkan pembengkakan biaya proyek (apabila proyek yang didapat menggunakan mata uang rupiah padahal material dibeli dalam dollar).

Ancaman-ancaman lainnya diberikan *weight* yang sama karena ancaman-ancaman ini sama pentingnya.

Rating 3 diberikan untuk ancaman no. 9 dan 12. Hal ini dikarenakan PT. XYZ selalu menggunakan mata uang yang ditawarkan oleh pemasok untuk menghindari fluktuasi nilai tukar mata uang. Sedangkan untuk mengatasi kekuatan konsumen untuk menawar dilakukan dengan memberikan kualitas yang baik sehingga memperoleh kepercayaan pelanggan yang diharapkan pada akhirnya membuat pelanggan menjadi loyal terhadap PT. XYZ.

Ancaman no. 8, 13, dan 14 diberikan *rating* 2 karena tidak ada strategi yang dilakukan khusus untuk mengantisipasi ini.

Ancaman no. 10 dan 11 diberikan *rating* paling rendah (=1). Seperti tadi disebutkan diatas, ISO/OHSAS/K3 hanya dipersyaratkan di beberapa perusahaan saja, jadi perusahaan belum mengambil sertifikasi tersebut. Sedangkan pengaruh masuknya kompetitor asing lebih dirasakan oleh kontraktor besar karena biasanya kompetitor asing bermain di proyek yang besar.

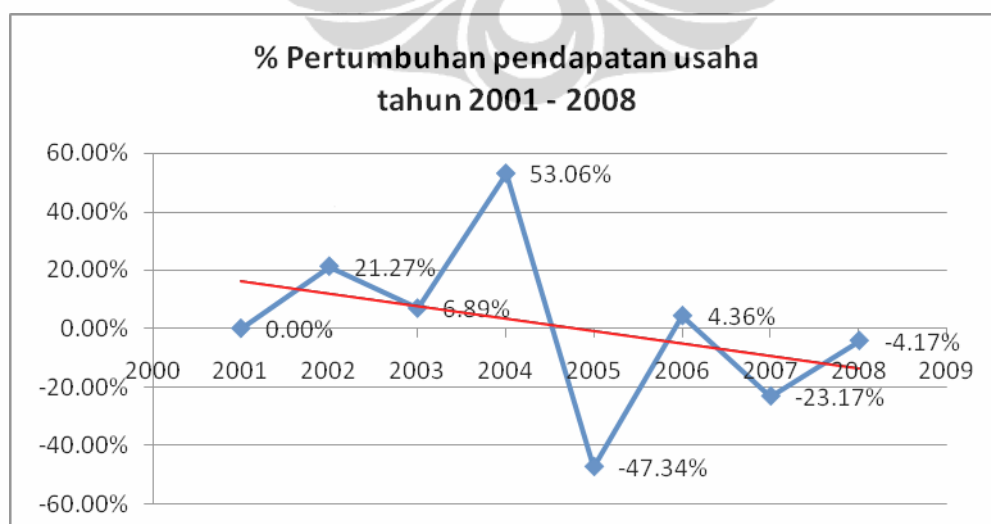
Jumlah *weighted score* dari seluruh variabel menentukan *weighted score* perusahaan. Jumlah *weighted score* berkisar dari rendah (=1) sampai tinggi (=4) dengan rata-rata 2,5. Skor dibawah 2,5 menandakan tanggapan yang lemah terhadap kekuatan esternal. Dari tabel EFE Matrix di atas, PT. XYZ mempunyai skor 2,41 yang menandakan bahwa tanggapan PT. XYZ terhadap kekuatan eksternal adalah lemah.

4.1.2. IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix

4.1.2.1. Analisis Internal

Pendapatan Usaha

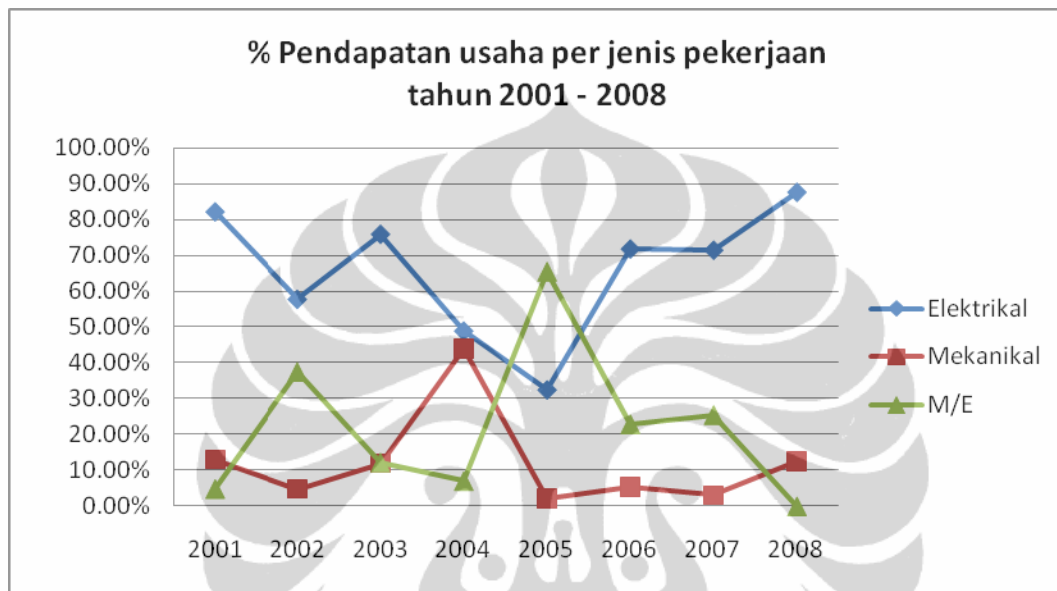
Persentase pertumbuhan pendapatan usaha PT. XYZ mengalami kenaikan dan penurunan dibanding tahun sebelumnya. Bila ditarik garis trend, akan terlihat penurunan persentase pertumbuhan pendapatan usaha dari tahun 2001-2008.



Gambar 4. 3. Persentase pertumbuhan pendapatan usaha tahun 2001-2008

Sumber: Hasil olahan penulis

Dari persentase pendapatan usaha di atas, jenis pekerjaan yang paling banyak dikerjakan adalah pekerjaan elektrikal. Disini penulis membagi pendapatan usaha berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan untuk mengetahui jenis pekerjaan apa yang paling banyak memberikan kontribusi terhadap pendapatan usaha.



Gambar 4. 1. Persentase pendapatan usaha per jenis pekerjaan tahun 2001-2008
Sumber: Hasil olahan penulis

Pendapatan usaha diatas adalah pendapatan usaha kotor. Dari laporan keuangan PT. XYZ tahun 2005-2007 (lampiran 2), didapat rasio-rasio keuangan sebagai berikut:

Tabel 4. 1. Rasio keuangan PT. XYZ

	2005	2006	2007	2008
Rasio Likuiditas				
Current Ratio	2,38	1,68	3,34	2,27
Rasio Leverage				
Total Debt Ratio	0,23	0,43	0,20	0,31

<i>Rasio Profitabilitas</i>				
Keuntungan Margin	4,86%	5,12%	6,26%	3,28%
ROA	9,27%	6,68%	7,88%	3,82%
ROE	11,96%	11,62%	9,84%	5,49%
<i>Rasio Pertumbuhan</i>				
Sales		4,36%	-23,17%	-4,17%
Net Income		9,94%	-6,06%	-49,84%

- Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas memberikan informasi mengenai kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendeknya tanpa kekhawatiran yang berlebihan. Salah satu rasio yang biasa digunakan untuk mengukur ini adalah *current ratio*.

Dari tabel 4.2., terlihat bahwa dibandingkan tahun sebelumnya, *current ratio* turun pada tahun 2006, naik pada tahun 2007 dan turun lagi pada tahun 2008. Secara keseluruhan dapat kita lihat bahwa *current ratio* PT. XYZ diatas 1, yang berarti bahwa PT. XYZ mempunyai kemampuan untuk membayar kewajiban jangka pendeknya.

- Rasio *Leverage*

Rasio *leverage* bertujuan mengukur sejauh mana perusahaan didanai oleh hutang. *Total debt ratio* memperhitungkan semua hutang perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari tabel 4.2., terlihat bahwa dibandingkan tahun sebelumnya, *total debt ratio* naik pada tahun 2006, turun pada tahun 2007 dan naik lagi pada tahun 2008. PT. XYZ didanai oleh hutang lebih banyak pada tahun 2006.

- Rasio *Profitabilitas*

Rasio *profitabilitas* bertujuan untuk mengukur seefisien mana perusahaan menggunakan asetnya dan seberapa efisien perusahaan mengelola operasinya. Tiga rasio yang biasa digunakan untuk mengukur hal ini adalah *profit margin*, *return-on-assets* (ROA), dan *return-on-equity* (ROE).

Tiga rasio yang biasa digunakan untuk mengukur hal ini adalah *profit margin*, *return-on-assets* (ROA), dan *return-on-equity* (ROE).

Profit margin adalah keuntungan yang dihasilkan untuk setiap rupiah dalam penjualan. *Profit margin* PT. XYZ mengalami kenaikan dari tahun 2005-2007 tetapi mengalami penurunan pada tahun 2008, walaupun secara keseluruhan *profit margin* yang didapat tidak besar.

ROA mengukur keuntungan per rupiah aset. Dibandingkan tahun sebelumnya, ROA turun pada tahun 2006, naik pada tahun 2007 dan turun lagi pada tahun 2008.

ROE mengukur bagaimana stockholders dibiayai sepanjang tahun. Dari tahun 2005-2008, ROE mengalami penurunan setiap tahunnya.

- **Rasio Pertumbuhan**

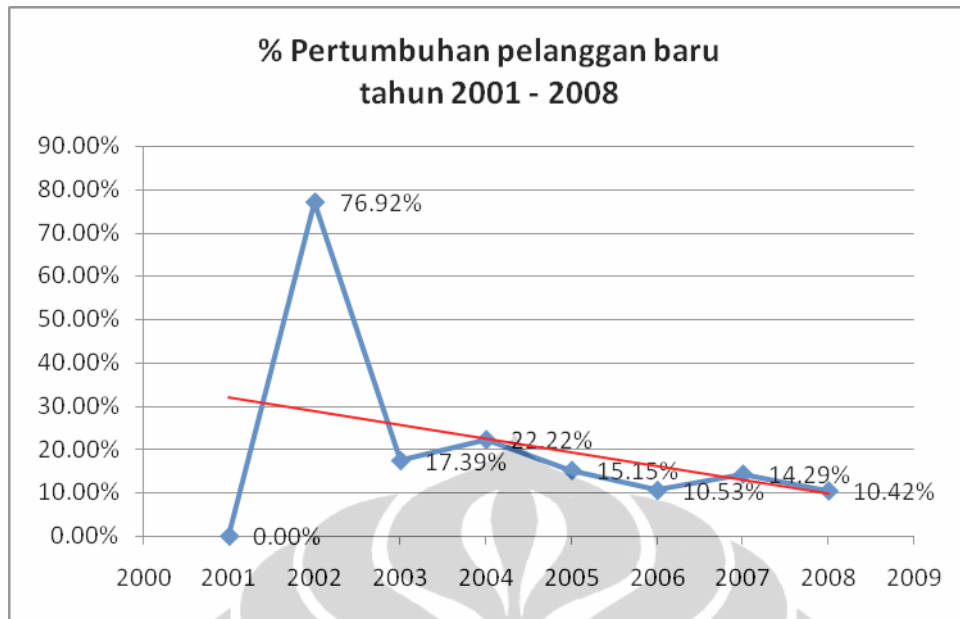
Rasio pertumbuhan dihitung dengan membandingkan hasil tahun ini dengan hasil tahun sebelumnya untuk melihat berapa besar pertumbuhan yang terjadi. Rasio pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya dalam industri dan ekonomi yang terus bertumbuh. Dilihat dari tabel 4.2., pertumbuhan penjualan negatif di tahun 2007 dan 2008. Hal yang sama juga ditemui dalam pertumbuhan pendapatan bersih (net income).

Sumber Daya Manusia

Karyawan PT. XYZ termasuk loyal, karena sampai tahun 2008, separuh karyawan adalah karyawan yang sudah bekerja lama (6 dari 11 karyawan memiliki masa kerja > 10 tahun).

Pelanggan

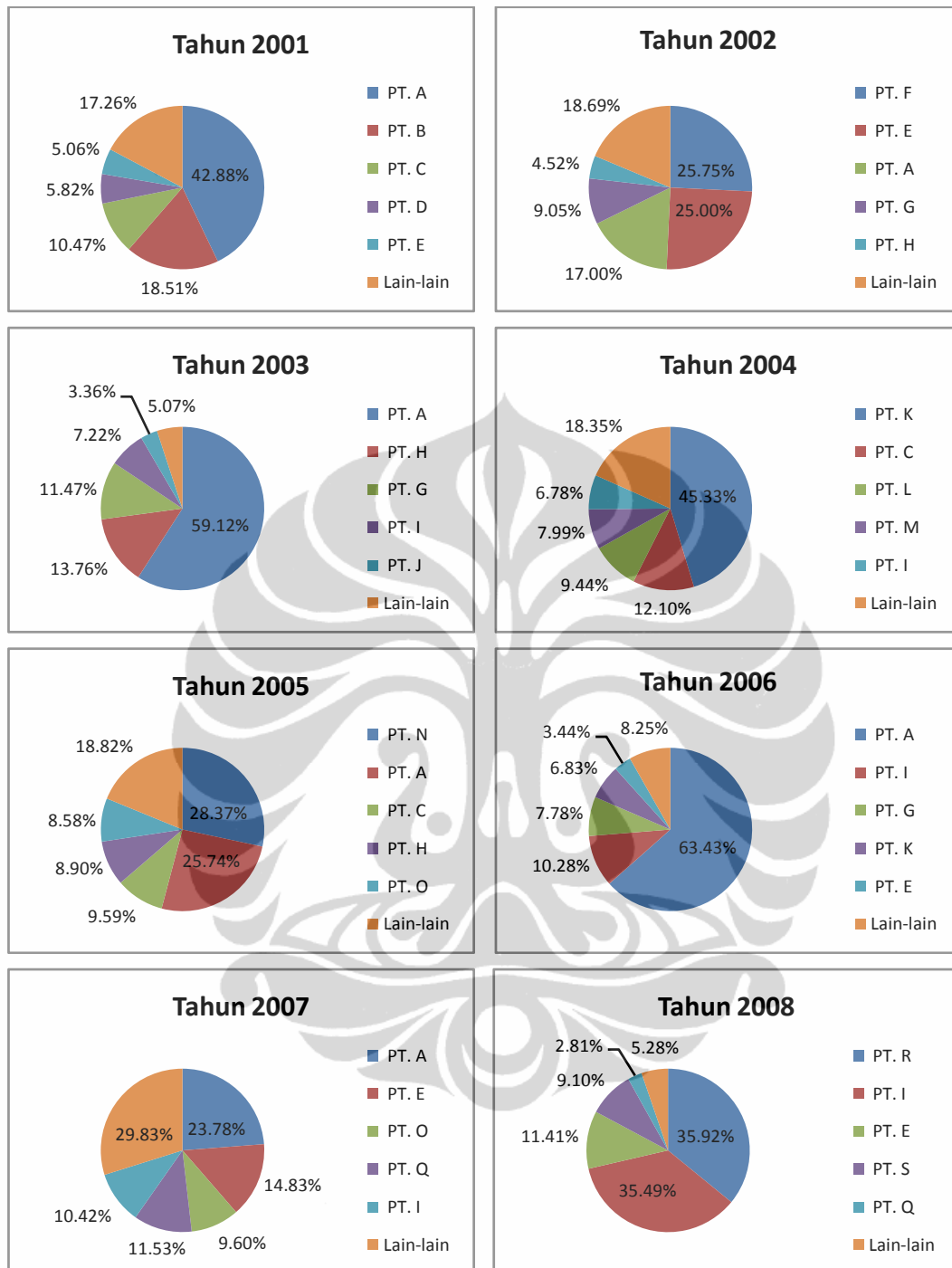
Setiap tahun PT. XYZ mendapat proyek dari pelanggan baru. Gambar di bawah ini menunjukkan persentase pertumbuhan pelanggan baru yang didapat PT. XYZ dibandingkan tahun sebelumnya.



Gambar 4. 5. Persentase pertumbuhan pelanggan baru tahun 2001-2008
Sumber: Hasil olahan penulis

Dari gambar di atas, bila ditarik garis trend akan terlihat bahwa dari tahun 2001-2008 terjadi penurunan dalam memperoleh pelanggan baru.

Berdasarkan persentase besarnya pendapatan usaha tahun 2001-2008, didapat lima pelanggan yang tiap tahunnya mempunyai kontribusi dalam menghasilkan pendapatan terbesar seperti terlihat pada gambar di bawah ini.

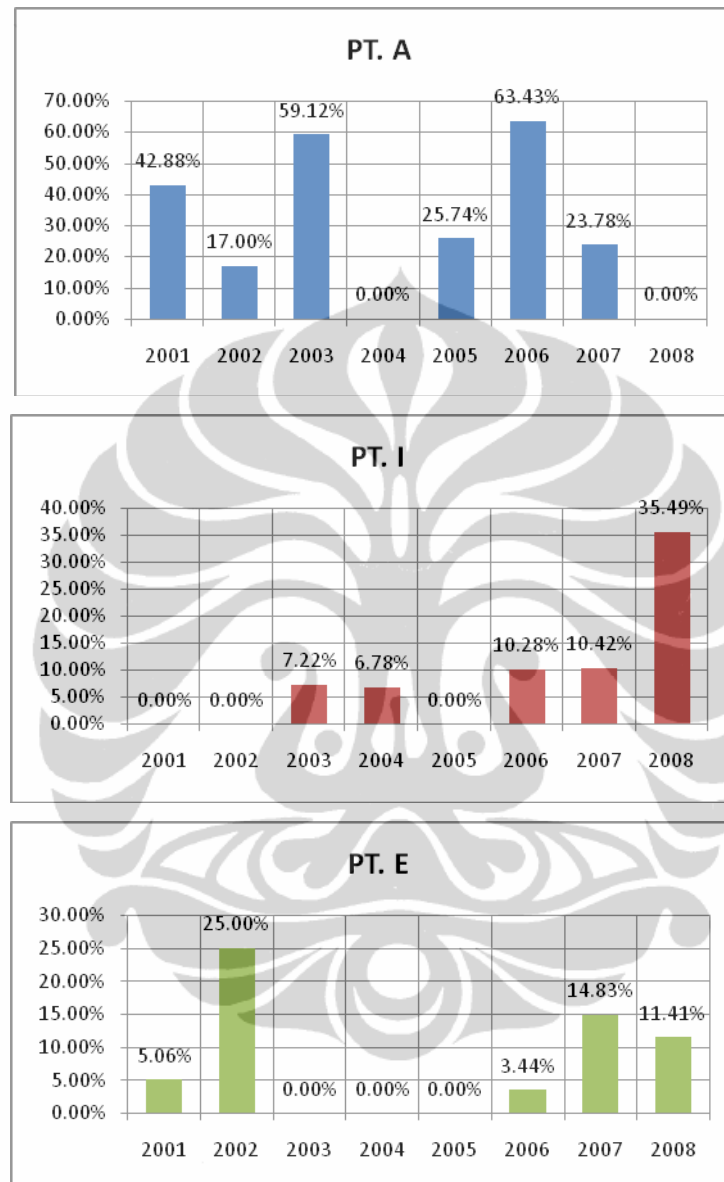


Gambar 4. 6. Lima pelanggan terbesar berdasarkan kontribusi terhadap pendapatan usaha per tahun dari tahun 2001-2008

Sumber: Hasil olahan penulis

Lima pelanggan ini berbeda-beda setiap tahunnya. Dari tahun 2001-2008, terlihat ada tiga pelanggan yang paling sering masuk daftar lima pelanggan

tersebut yaitu: PT. A, PT. I, dan PT. E. Kontribusi tiga pelanggan tersebut dapat dilihat dari gambar di bawah ini.



Gambar 4. 7. Tiga pelanggan terbanyak memberikan kontribusi terhadap pendapatan usaha dari tahun 2001-2008

Sumber: Hasil olahan penulis

Penulis menganalisis dari sisi pelanggan karena pendapatan usaha banyak diperoleh dari kontribusi pelanggan lama khususnya tiga pelanggan ini.

4.1.1.1. Analisis IFE Matrix

Untuk membuat IFE Matrix, hal pertama yang harus dilakukan adalah membuat daftar faktor internal utama yang dibagi atas kekuatan dan kelemahan berdasarkan analisis internal diatas.

Tabel 4. 1. IFE Matrix

Faktor Internal Utama	Weight	Rating	Weighted Score
Kekuatan			
1. PJT dengan golongan D	0,050	4	0,200
2. Karyawan yang loyal	0,100	4	0,400
3. Kesetiaan pelanggan	0,100	4	0,400
4. Kedekatan dengan pelanggan	0,100	4	0,400
5. Kualitas kerja	0,150	4	0,600
6. Cepat dalam memberikan penawaran	0,050	4	0,200
Kelemahan			
7. Rasio likuiditas menurun 32 %	0,100	1	0,100
8. Rasio leverage naik 55%	0,100	1	0,100
9. Pendapatan usaha turun 4,17%	0,100	1	0,100
10. Net income turun 49,84%	0,100	1	0,100
11. Keterbatasan SDM	0,025	2	0,050
12. Pemasaran yang lemah	0,025	2	0,050
			2,70

Keterangan:

Weight: 0 = tidak penting

1 = sangat penting

Rating : 1 = kelemahan utama

2 = kelemahan kecil

3 = kekuatan kecil

4 = kekuatan utama

Weighted score : weight x rating

Alasan untuk pembobotan kekuatan dan kelemahan di atas adalah:

Kekuatan:

Dari enam kekuatan ini, penulis membagi 3 nilai *weight* berdasarkan hubungan kepentingan dari faktor untuk berhasil dalam industri perusahaan dan yang paling memberikan efek pada kinerja perusahaan. *Weight* adalah berdasarkan industri.

Weight tertinggi diberikan pada kualitas kerja. Apabila pemilik proyek puas akan kualitas kerja, biasanya dia akan memanggil lagi apabila ada proyek berikutnya (repeat order) atau merekomendasikan kepada yang lain.

Weight tertinggi kedua diberikan pada karyawan yang loyal, kesetiaan pelanggan dan kedekatan dengan pelanggan. Karyawan adalah aset perusahaan, apalagi karyawan yang sudah ahli di bidangnya (intangible asset). Kedekatan pelanggan memiliki peranan yang penting dalam memperoleh kesempatan untuk mendapatkan proyek apalagi bila sampai mendapatkan kesetiaan dari pelanggan.

Nilai *weight* yang lebih rendah diberikan untuk kekuatan lainnya yaitu PJT dengan golongan D dan cepat dalam memberikan penawaran. Pelanggan biasanya meminta penawaran atas permintaan mereka dengan cepat. Sedangkan PJT yang memiliki golongan D merupakan aset yang penting karena golongan D adalah golongan yang tertinggi, tapi golongan ini lebih terasa pentingnya untuk perusahaan yang berminat dengan pekerjaan listrik untuk semua daya.

Nilai *rating* diberikan berdasarkan seberapa efektif tanggapan strategi perusahaan saat ini terhadap faktor. *Rating* adalah berdasarkan perusahaan. *Rating* 4 diberikan untuk semua kekuatan karena PT. XYZ memiliki semua kekuatan itu.

Kelemahan:

Dari enam kelemahan di atas, penulis membagi 2 nilai *weight*. *Weight* tertinggi diberikan pada kinerja finansial seperti rasio likuiditas, rasio *leverage*, dan rasio pertumbuhan (pendapatan usaha dan *net income*). Kinerja finansial penting bagi kelangsungan hidup perusahaan sedangkan PT. XYZ mengalami penurunan di sisi finansial.

Weight yang lebih rendah diberikan pada keterbatasan SDM dan pemasaran yang lemah. SDM adalah aset untuk memberikan layanan yang berkualitas sedangkan pemasaran penting untuk mendapatkan pemasukan.

Nilai *rating* untuk kelemahan dibagi menjadi dua nilai. Untuk kelemahan yang berhubungan dengan keuangan diberi *rating* 1, karena ini adalah kelemahan utama perusahaan yang ditandai dengan menurunnya rasio likuiditas, naiknya rasio *leverage*, dan rasio pertumbuhan yang menurun (*profit margin*, pendapatan usaha, dan *net income* menurun) dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Sedangkan untuk kelemahan yang lain yaitu keterbatasan SDM dan pemasaran yang lemah diberi *rating* 2 karena ini bukan kelemahan utama. PT. XYZ masih mempunyai SDM yang handal, tapi tidak cukup jika ingin melakukan pekerjaan mekanikal. PT. XYZ tidak mempunyai orang yang khusus menangani pemasaran, tapi bukan berarti tidak ada yang melakukan pemasaran, karena setiap orang di perusahaan bisa melakukan pemasaran.

4.1.3. CPM (*Competitive Profile Matrix*)

CPM mengidentifikasi kompetitor utama perusahaan dan khususnya kekuatan dan kelemahan dalam hubungan dengan posisi stratejik perusahaan yang dijadikan contoh.

Kompetitor PT. XYZ selalu berganti-ganti untuk setiap proyek yang diikuti. Tidak ada kompetitor yang sering bertemu, paling hanya 2-3 kali. Bila dilihat dari 3 pelanggan yang paling banyak memberikan kontribusi terhadap pendapatan usaha dari tahun 2001-2008, diperoleh kompetitor PT. XYZ adalah:

- PT. A: perorangan
- PT. I: tidak ada kompetitor (di perusahaan ini tiap jenis pekerjaan dikerjakan oleh 1 kontraktor)
- PT. E: PT. Melati (hanya 1 kali bertemu), begitu juga dengan proyek-proyek lain di PT. E ini tidak pernah bertemu lebih dari 2 kali. Kadang PT. XYZ mendapat proyek karena penunjukan langsung.

Karena jarang bertemu dengan kompetitor yang sama untuk setiap proyek yang diikuti, maka penulis agak kesulitan membuat CPM. Oleh sebab itu, penulis membuat CPM dengan menggunakan kompetitor yang terakhir ditemui oleh PT. XYZ dan pernah bertemu dengan kompetitor ini masing-masing 2 kali.

Karena keterbatasan ini juga, maka untuk merumuskan strategi apa yang sebaiknya dipilih PT. XYZ, penulis hanya menggunakan *IFE Matrix* dan *EFE Matrix*.

4.1.3.1. Analisis CPM

Dua kompetitor yang akan dibahas adalah CV. Awan dan PT. Bintang. CV. Awan adalah kontraktor listrik dan mekanikal yang terdaftar di AKLI dengan golongan C. Sedangkan PT. Bintang adalah perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor umum dan menyediakan perlengkapan *fire alarm*. PT. Bintang tidak tergabung dalam AKLI.

Tabel 4. 4. *Competitive Profile Matrix*

Critical Success Factors	Weight	PT. XYZ		CV. Awan		PT. Bintang	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Kompetisi Harga	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9
Kualitas Kerja	0,3	4	1,2	2	0,6	4	1,2
Kesetiaan Pelanggan	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Pemasaran	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Anggota Asosiasi	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Total	1,0		3,2		2,9		3,2

Keterangan:

Weight: 0 = tidak penting

1 = sangat penting

Rating : 1 = kelemahan utama

2 = kelemahan kecil

3 = kekuatan kecil

4 = kekuatan utama

Weighted score : weight x rating

Penilaian di atas adalah berdasarkan penilaian dari pelanggan lewat bincang-bincang dengan penulis. Nilai total diatas tidak berarti bahwa PT. XYZ dan PT. Bintang lebih baik dari CV. Awan. Angka tersebut hanya menandakan kekuatan relatif dari perusahaan.

4.2. Tahap Pencocokan

Infomasi yang diperoleh dari tiga matriks dalam tahap input menjadi dasar untuk tahap pencocokan antara peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal PT. XYZ.

4.2.1. SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) Matrix

Dari kekuatan dan kelemahan yang dibahas dalam IFE Matrix dan peluang dan ancaman yang dibahas dalam EFE Matrix, dapat dibuat SWOT Matrix. Dari SWOT Matrix ini dihasilkan 4 jenis strategi yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT, seperti terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 5. SWOT Matrix

KEKUATAN (S)			KELEMAHAN (W)			
S	1	PJT dengan golongan D	W	1	Rasio likuiditas menurun 32 %	
S	2	Karyawan yang loyal	W	2	Rasio leverage naik 55%	
S	3	Kesetiaan pelanggan	W	3	Pendapatan usaha turun 4,17%	
S	4	Kedekatan dengan pelanggan	W	4	Net income turun 49,84%	
S	5	Kualitas kerja	W	5	Keterbatasan SDM	
S	6	Cepat dalam memberikan penawaran	W	6	Pemasaran yang lemah	
PELUANG (O)		STRATEGI SO		STRATEGI WO		
Pertumbuhan ekonomi sekitar 4% (bila ekonomi global tidak makin memburuk)	O	1	<ul style="list-style-type: none"> - Mempertahankan kesetiaan pelanggan dan kedekatan pelanggan untuk dapat memanfaatkan pertumbuhan ekonomi dan berpeluang mencari pelanggan baru (S3, S4, O1) - Mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan loyalitas konsumen (S5, O2) - Dengan adanya PJT dengan golongan D, PT. XYZ berpeluang untuk mendapatkan proyek yang besar dengan berkerjasama dengan kontraktor lain untuk mengatasi kekurangan dari sisi SDM (S1,O7) - Sertifikasi yang PT. XYZ punya menjadi kekuatan untuk menghadapi produk pengganti yaitu tenaga individual dengan dukungan PP No.3/1985. Hal ini bisa diperkuat dengan menambah sertifikasi ISO/OHSAS/K3 (S1, O3,O5) 		<ul style="list-style-type: none"> - Menambah 1 orang tenaga perencana pekerjaan mekanikal untuk memanfaatkan pertumbuhan ekonomi (W5, O1) - Menambah 1 orang tenaga khusus pemasaran untuk menambah pelanggan PT. XYZ (W6, O4) - Menaikkan net income 15% dan pendapatan usaha 10% dengan memanfaatkan pertumbuhan ekonomi dan penambahan pelanggan dari pangsa pasar yang masih besar dan bekerjasama dengan kontraktor lain untuk proyek yang besar (W3, W4, O1, O4, O7) 	
Loyalitas konsumen	O	2				
Sertifikasi ISO/OHSAS/K3	O	3				
Pangsa pasar masih besar (rasio elektrifikasi = 55%, kebutuhan listrik meningkat dari tahun ke tahun 6% - 10%)	O	4				
PP No.3/2005: pekerjaan instalasi harus dikerjakan oleh Badan Usaha yang disertifikasi oleh lembaga sertifikasi	O	5				
Produk pengganti untuk kontraktor hanya tenaga individual	O	6				
Kerjasama dengan kontraktor lain	O	7				
ANCAMAN (T)		STRATEGI ST		STRATEGI WT		
Inflasi akibat dampak krisis ekonomi global	T	1	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan penawaran kepada pelanggan dalam mata uang yang ditawarkan pemasok untuk menghindari fluktuasi mata uang (S6, T2) - Memperbaiki dokumentasi dan prosedur kerja sehingga apabila pada saatnya ingin mengambil sertifikasi ISO/OHSAS/K3, tidak terlalu lama beradaptasi (S5, T3) - Meningkatkan jumlah proyek (30%) yang didapat dari kedekatan dengan pelanggan dan kesetiaan pelanggan untuk mengantisipasi margin yang menurun (S3, S4, T7) 		<ul style="list-style-type: none"> - Mengikutkan 2 orang karyawan untuk mendapatkan sertifikasi keahlian dari lembaga sertifikasi agar dapat bersaing dengan banyaknya kompetitor (W5, T6) 	
Melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar	T	2				
Sertifikasi ISO/OHSAS/K3	T	3				
Globalisasi memungkinkan masuknya kompetitor asing	T	4				
Kekuatan konsumen untuk menawar tinggi	T	5				
Mudahnya untuk masuk industri kontraktor listrik	T	6				
Margin yang menurun	T	7				

4.2.1.1. Strategi SO (Strategi Kekuatan – Peluang)

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Situasi ini adalah situasi yang paling diinginkan. Situasi ini menyarankan strategi dengan orientasi berkembang (strategi agresif).

Dari tabel 4.5. diperoleh strategi SO adalah:

- Mempertahankan kesetiaan dan kedekatan pelanggan untuk dapat memanfaatkan pertumbuhan ekonomi dan berpotensi mencari pelanggan baru (S3, S4, O1).
- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan loyalitas konsumen (S5, O2).
- Dengan adanya PJT dengan golongan D, PT. XYZ berpotensi untuk mendapatkan proyek yang besar dengan bekerjasama dengan kontraktor lain untuk mengatasi kekurangan dari sisi SDM (S1, O7).
- Sertifikasi yang PT. XYZ punya menjadi kekuatan untuk menghadapi produk pengganti yaitu tenaga individual dengan dukungan PP No. 3/1985. Hal ini bisa diperkuat dengan menambah sertifikasi ISO/OHSAS/K3 (S1, O3, O5).

4.2.1.2. Strategi WO (Strategi Kelemahan – Peluang)

Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi *turnaround-oriented* cocok untuk perusahaan yang berada dalam situasi ini.

Dari tabel 4.5. diperoleh strategi WO adalah:

- Menambah 1 orang tenaga perencana pekerjaan mekanikal untuk memanfaatkan pertumbuhan ekonomi (W5, O1).
- Menambah 1 orang tenaga khusus pemasaran untuk menambah pelanggan PT. XYZ (W6, O4).
- Meningkatkan net income 5% dan pendapatan usaha 25% dengan memanfaatkan pertumbuhan ekonomi dan penambahan pelanggan dari

pangsa pasar yang masih besar dan bekerjasama dengan kontraktor lain untuk proyek yang besar (W3, W4, O1, O4, O7).

4.2.1.3. Strategi ST (*Strategi Kekuatan – Ancaman*)

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Perusahaan sebaiknya menggunakan strategi diversifikasi apabila berada dalam situasi ini.

Dari tabel 4.5. diperoleh strategi ST adalah:

- Memberikan penawaran kepada pelanggan dalam mata uang yang ditawarkan pemasok untuk menghindari fluktuasi mata uang (S6, T2).
- Memperbaiki dokumentasi dan prosedur kerja sehingga apabila pada saatnya ingin mengambil sertifikasi ISO/OHSAS/K3, tidak terlalu lama beradaptasi (S5, T3)
- Meningkatkan jumlah proyek (30%) yang didapat dari kedekatan dengan pelanggan dan kesetiaan pelanggan untuk mengantisipasi margin yang menurun (S3, S4, T7)

Tabel 4. 6. Jumlah proyek yang didapat tahun 2001-2008



Sumber: Hasil olahan penulis

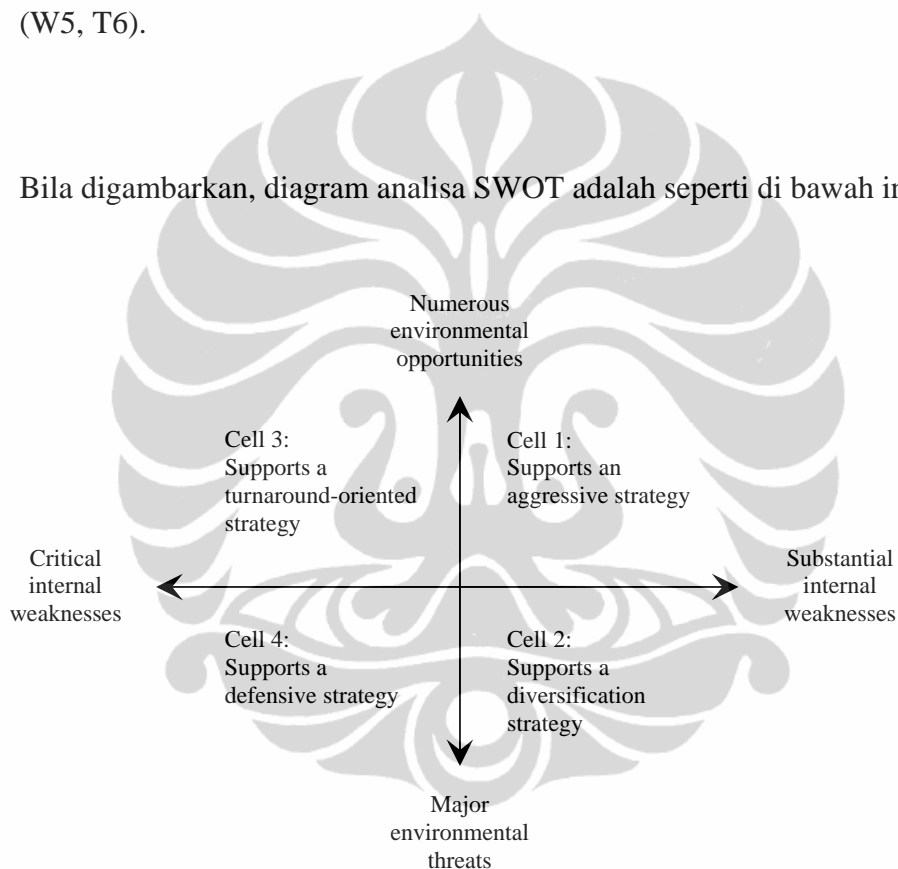
4.2.1.4. Strategi WT (*Strategi Kelemahan – Ancaman*)

Strategi WT adalah taktik defensif langsung dengan mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Situasi ini adalah situasi yang paling tidak diinginkan. Situasi ini memerlukan strategi defensif.

Dari tabel 4.5. diperoleh strategi WT adalah:

- Mengikutkan dua orang karyawan untuk mendapatkan sertifikasi keahlian dari lembaga sertifikasi agar dapat bersaing dengan banyaknya kompetitor (W5, T6).

Bila digambarkan, diagram analisa SWOT adalah seperti di bawah ini:



Gambar 4. 8. Diagram analisa SWOT

Sumber: Pearce & Robinson (2003:136)

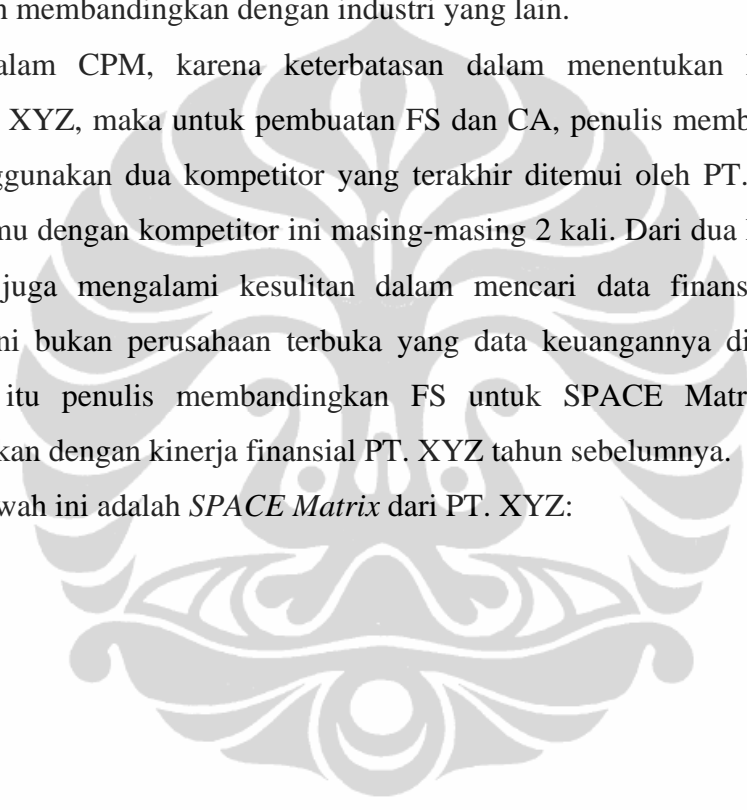
Dari alternatif strategi yang ditawarkan diatas pada intinya adalah untuk menaikkan pendapatan dan *net income* dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada sesuai dengan tujuan jangka panjangnya. Untuk itu maka strategi yang perlu dilakukan adalah strategi *turnaround-oriented*.

4.2.2. *SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matrix*

SPACE Matrix dibuat dengan menempatkan nilai dari *Competitive Advantage* (CA) dan Kekuatan Industri (IS) pada sumbu x, dan Kestabilan Lingkungan (ES) dan Kekuatan Finansial (FS) pada sumbu y dalam koordinat kartesian. Sumbu dalam *SPACE Matrix* mewakili dimensi internal yaitu: FS dan CA, dan dimensi eksternal yaitu: ES dan IS. *Rating* untuk FS dan CA dibuat dengan membandingkan dengan kompetitor, sementara *rating* untuk ES dan IS dibuat dengan membandingkan dengan industri yang lain.

Di dalam CPM, karena keterbatasan dalam menentukan kompetitor langsung PT. XYZ, maka untuk pembuatan FS dan CA, penulis membandingkan dengan menggunakan dua kompetitor yang terakhir ditemui oleh PT. XYZ dan pernah bertemu dengan kompetitor ini masing-masing 2 kali. Dari dua kompetitor ini, penulis juga mengalami kesulitan dalam mencari data finansial karena perusahaan ini bukan perusahaan terbuka yang data keuangannya diumumkan. Oleh sebab itu penulis membandingkan FS untuk *SPACE Matrix* dengan membandingkan dengan kinerja finansial PT. XYZ tahun sebelumnya.

Di bawah ini adalah *SPACE Matrix* dari PT. XYZ:



Tabel 4. 7. *SPACE Matrix*

	Rating
<i>Kekuatan Finansial (FS)</i> nilai: +1 (terjelek) sampai +6 (terbaik)	
ROI	+1
Leverage	+2
Likuiditas	+2
Net income	+2
	+7
Nilai rata-rata	1,75
<i>Competitive Advantage (CA)</i> nilai: -1 (terbaik) sampai -6 (terjelek)	
Kompetisi harga	-6
Kualitas kerja	-1
Kesetiaan pelanggan	-1
	-8
Nilai rata-rata	-2,67
<i>Kestabilan Lingkungan (ES)</i> nilai: -1 (terbaik) sampai -6 (terjelek)	
Perubahan teknologi	-2
Tingkat inflasi	-3
Halangan untuk masuk ke pasar	-5
Tekanan kompetisi	-5
	-15
Nilai rata-rata	-3,75
<i>Kekuatan Industri (IS)</i> nilai: +1 (terjelek) sampai +6 (terbaik)	
Potensi pertumbuhan	+3
Potensial keuntungan	+2
Kemudahan masuk ke pasar	+2
	+7
Nilai rata-rata	2,33

Analisis penilaian diatas adalah:

Kekuatan Finansial (FS):

- ROI
 Dari tabel 4.2. terlihat bahwa ROI pada tahun 2008 adalah 3,82%. Bila diambil rata-rata ROI dari tahun 2005-2008 diperoleh angka 6,9%. Angka 3,83% ada di bawah nilai rata-rata ROI hampir setengahnya, maka penulis memberi *rating* +1.
- *Leverage*
 Dari tabel 4.2. terlihat bahwa rasio *leverage* yang diwakili oleh *total debt ratio* pada tahun 2008 adalah 0,31. Bila diambil rata-rata *total debt ratio* dari tahun 2005-2008 diperoleh angka 0,29. Angka 0,31 ada di atas nilai rata-rata total debt ratio, maka penulis memberi *rating* +2.
- Likuiditas
 Dari tabel 4.2. terlihat bahwa likuiditas yang diwakili dengan *current ratio* pada tahun 2008 adalah 2,27. Bila diambil rata-rata *current ratio* dari tahun 2005-2008 diperoleh angka 2,42. Angka 2,27 ada di bawah nilai rata-rata *current ratio*, maka penulis memberi *rating* +2.
- *Net income*
 Dari lampiran terlihat bahwa *net income* pada tahun 2008 adalah Rp. 76.311,6 juta. Bila diambil rata-rata *net income* dari tahun 2005-2008 diperoleh angka Rp. 134.433,33 juta. Angka Rp. 76.311,6 juta ada di bawah nilai rata-rata *net income*, maka penulis memberi *rating* +2.

Competitive Advantage (CA):

- Kompetisi harga
 Dari tabel 4.4. terlihat bahwa untuk kompetisi harga dari ketiga perusahaan, *score* terendah adalah 0,6 dan *score* tertinggi adalah 1,2. *Score* PT. XYZ adalah 0,6, maka penulis memberi *rating* -6.
- Kualitas kerja
 Dari tabel 4.4. terlihat bahwa kualitas kerja dari ketiga perusahaan, *score* terendah adalah 0,6 dan *score* tertinggi adalah 1,2. *Score* PT. XYZ adalah 1,2, maka penulis memberi *rating* -1.

- Kesetiaan pelanggan

Dari tabel 4.4. terlihat bahwa kesetiaan pelanggan dari ketiga perusahaan, *score* terendah adalah 0,6 dan *score* tertinggi adalah 0,8. *Score* PT. XYZ adalah 0,8, maka penulis memberi *rating* -1.

Kestabilan Lingkungan (ES):

- Perubahan teknologi

Teknik instalasi pada dasarnya tidak mengalami perubahan yang berarti, hanya produk listrik dan elektronik yang digunakan saja yang mengalami perubahan teknologi. Dibanding dengan industri lain seperti IT, bisa dibilang industri ini tidak mengalami banyak perubahan teknologi. Oleh sebab itu penulis memberi *rating* -2.

- Tingkat inflasi

Adanya inflasi memberi pengaruh terhadap industri kontraktor listrik apabila produk yang dipasang adalah produk impor. Tapi inflasi mungkin lebih berpengaruh di industri otomotif yang banyak menggunakan spare part atau impor-ekspor barang. Oleh sebab itu penulis memberi *rating* -3.

- Halangan untuk masuk ke pasar

Halangan untuk pemain baru untuk masuk ke pasar industri kontraktor listrik rendah seperti dibahas dalam model *Porter's five forces* di atas. Hal ini berbeda dengan industri telekomunikasi, dimana untuk masuk ke pasarnya dibutuhkan modal yang kuat, sehingga halangannya tinggi. Oleh sebab itu penulis memberi *rating* -5.

- Tekanan kompetisi

Kompetisi di industri kontraktor listrik cukup tinggi seperti terlihat dalam gambar 4.2. Sementara kompetisi di industri telekomunikasi, misalnya, lebih sedikit karena halangan untuk masuknya tinggi. Oleh sebab itu penulis memberi *rating* -5.

Kekuatan Industri (IS):

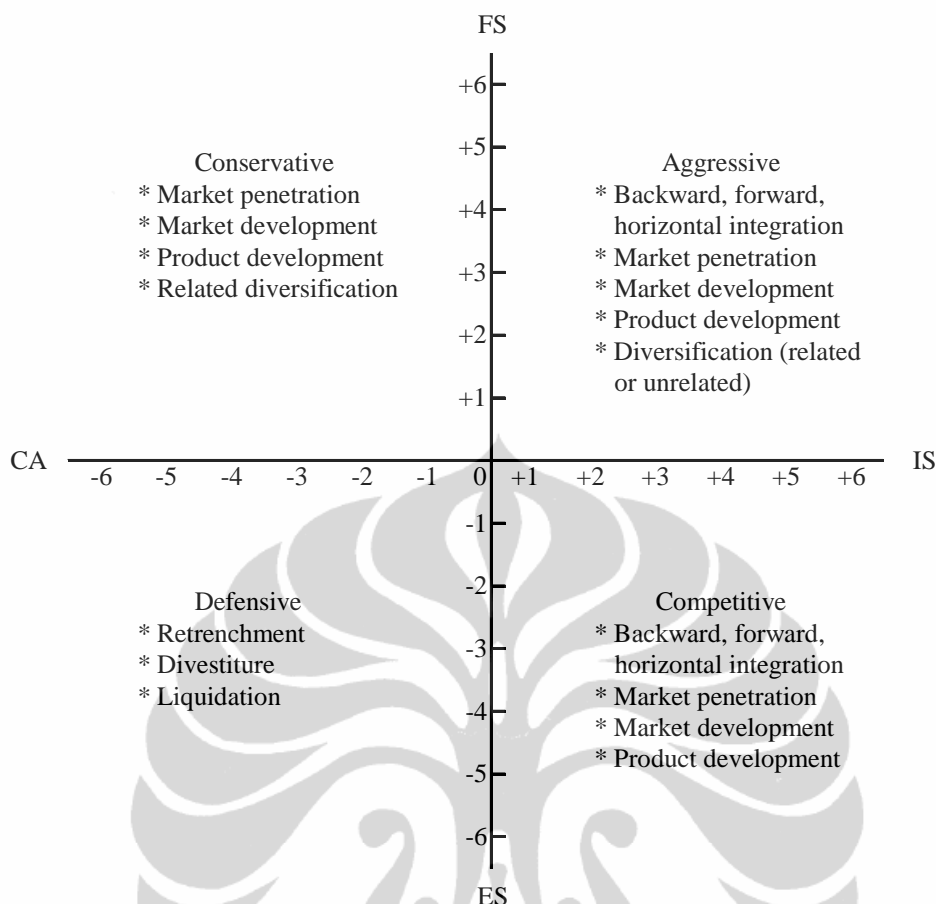
- **Potensi pertumbuhan**
Kebutuhan akan listrik akan selalu ada dan akan selalu meningkat. Hal ini bisa dilihat dari rasio elektrifikasi yang masih 55% dan kebutuhan listrik yang meningkat dari tahun ke tahun sekitar 6%-10%. Dari website Detik dinyatakan bahwa pertumbuhan industri telekomunikasi diperkirakan 30% pada tahun 2009. Oleh sebab itu penulis memberi *rating* +3.
- **Potensial keuntungan**
Banyaknya pemain di industri ini menyebabkan sulitnya untuk memperoleh keuntungan yang tinggi karena harga akan diadu dengan kompetitor-kompetitor lainnya. Hal ini berbeda dengan industri yang pemainnya sedikit atau monopoli. Oleh sebab itu penulis memberi *rating* +2.
- **Kemudahan masuk ke pasar**
Mudah untuk pemain baru untuk masuk ke pasar industri kontraktor listrik seperti dibahas dalam model *Porter's five forces* di atas. Hal ini berbeda dengan industri telekomunikasi, dimana untuk masuk ke pasarnya dibutuhkan modal yang kuat, sehingga halangannya tinggi. Oleh sebab itu penulis memberi *rating* +2.

Dari nilai rata-rata yang diperoleh, diperoleh koordinat sumbu x dan y pada *SPACE Matrix*, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Sumbu x} &= \text{nilai rata-rata CA} + \text{nilai rata-rata IS} \\ &= (-2,67) + 2,33 = -0,34 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sumbu y} &= \text{nilai rata-rata ES} + \text{nilai rata-rata FS} \\ &= (-3,75) + 1,75 = -2,00 \end{aligned}$$

Rowe, Mason, and Dickel (1982) menggambarkan diagram *SPACE Matrix* seperti di bawah ini:



Gambar 4. 9. *The SPACE Matrix*
 Sumber: David (2009: 227)

Kesimpulan yang di dapat dari hasil di atas adalah bahwa PT. XYZ sebaiknya mengambil strategi defensif. Ada tiga pilihan strategi dalam strategi defensif yaitu: *retrenchment* (kadang disebut strategi *turnaround* atau strategi organisasi ulang), *divestiture* (pembebasan), atau likuidasi.

Strategi yang disarankan adalah *retrenchment* yaitu merombak perusahaan dengan pengurangan aset dan biaya untuk mengatasi penurunan penjualan dan keuntungan (David, 2009). Strategi ini dipilih karena tidak mungkin melakukan *divestiture*. *Divestiture* adalah menjual divisi atau bagian dari perusahaan (David, 2009). Hal ini tidak mungkin dilakukan karena tidak ada divisi dalam PT. XYZ. Sedangkan likuidasi tidak dipilih karena menurut David (2009), likuidasi adalah strategi yang efektif untuk dilakukan bila:

- Perusahaan sudah melakukan strategi *retrenchment* dan *divestiture* dan kedua strategi ini gagal.
- Ketika satu-satunya pilihan adalah bangkrut. Sebuah perusahaan dapat menyatakan dirinya bangkrut, dan kemudian melikuidasi perusahaan untuk memperoleh kapital yang dibutuhkan.
- Ketika pemilik saham perusahaan dapat meminimalisasi kerugiannya dengan menjual aset perusahaan.

Oleh karena strategi *retrenchment* belum dilakukan, maka penulis menyarankan agar PT. XYZ melakukan strategi *retrenchment*.

4.3. Tahap Keputusan

4.3.1. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Pendekatan QSPM adalah untuk menentukan strategi yang terbaik dengan menggunakan input dari analisis tahap input dan mencocokkannya dengan hasil dari tahap pencocokan.

Strategi yang di dapat dari *SWOT Matrix* adalah strategi *turnaround oriented* yang dimulai dengan *retrenchment*. Strategi yang dihasilkan dari *SPACE Matrix* adalah strategi *retrenchment*. Karena hasil yang di dapat dari *SWOT Matrix* dan *SPACE Matrix* adalah sama, maka QSPM tidak dilakukan.

4.4. Pilihan Strategi untuk PT. XYZ

Proses perumusan strategi dapat dilakukan dengan strategi yang terencana (*deliberate*) atau strategi *emergent* (Mintzberg, 1978). Strategi yang terencana adalah seperti formulasi strategi di atas. Sedangkan strategi *emergent* berasal bukan dari pikiran pembuat strategi, tapi dari interaksi perusahaan dengan lingkungannya. Strategi *emergent* adalah strategi yang tidak direncanakan.

Selama ini strategi PT. XYZ adalah *emergent*, dalam arti pemimpin perusahaan memikirkan aksi apa yang harus dilakukan untuk mengatasi ketidakpastian situasi perusahaan. Jadi strategi timbul akibat adanya masalah.

Penulis menggunakan model komprehensif manajemen stratejik dalam buku Fred R. David untuk formulasi strategi PT. XYZ karena PT. XYZ belum pernah melakukan proses formulasi strategi yang terencana. Penulis ingin mengetahui bagaimana hasil strategi yang diformulasikan dengan terencana menggunakan konsep yang ada.

Dari formulasi strategi yang dilakukan, hasil yang di dapat dari *SWOT Matrix* adalah strategi *turnaround oriented*. Dari *SPACE Matrix* diperoleh hasil strategi defensif yaitu *retrenchment*.

Strategi Turnaround

Strategi *turnaround* biasanya dimulai dengan dua bentuk *retrenchment* yaitu pemotongan biaya dan aktifitas pengurangan aset; dan diakhiri dengan *recovery* (Pearce & Robinson, 2003). Yang termasuk pemotongan biaya adalah mengurangi karyawan, menyewa mesin daripada membeli mesin, memperpanjang usia mesin, mengurangi jenis lini produksi, dan mengurangi aktifitas promosi. Sedangkan yang termasuk pengurangan aset adalah penjualan tanah, bangunan, dan peralatan yang tidak penting bagi aktifitas dasar perusahaan. Tujuan utama *retrenchment* adalah untuk menstabilkan kondisi finansial perusahaan. Biasanya *turnaround* dihubungkan dengan pergantian kepemimpinan.

Setelah melakukan *retrenchment*, tahap selanjutnya dalam proses *turnaround* adalah melakukan *recovery*. *Recovery* dicapai pada saat perusahaan telah mencapai kembali tingkat kinerja sebelumnya yang diindikasikan melalui ukuran ekonomi (Pearce & Robinson, 2003).

Dari alternatif strategi bisnis pada tabel 2.2., *retrenchment* yang merupakan langkah awal dalam strategi *turnaround* termasuk dalam strategi defensif. PT. XYZ dapat melakukan *retrenchment* dengan cara menyewakan sebagian lahan bangunan yang ditempati kepada orang lain. Hal lain yang bisa dilakukan adalah menjual aset perusahaan seperti ruko atau kendaraan. Pemotongan biaya seperti pengurangan karyawan tidak dapat dilakukan karena jumlah karyawan yang ada saat ini sudah minimal.

Untuk mengatasi keterbatasan sumber daya manusia, PT. XYZ bisa meningkatkan kemampuan karyawannya dengan mengikutkan karyawan pada pelatihan dan mengikutkan karyawan untuk mendapatkan sertifikasi keahlian. Hal ini dapat menambah kualitas perusahaan di mata pelanggan dan menambah percaya diri karyawan yang nantinya diharapkan berdampak pada peningkatan kualitas kerja di proyek dalam upaya menjaga kesetiaan pelanggan.

Setelah PT. XYZ berhasil dalam melakukan strategi *retrenchment* yang ditandai dengan ukuran ekonomi / kondisi finansial yang membaik, maka PT. XYZ dapat melakukan langkah-langkah untuk memperluas pasar dengan menambah pelanggan mengingat pasarnya masih cukup besar.

