

**FORMULASI STRATEGI  
PERUSAHAAN KONTRAKTOR LISTRIK & MEKANIKAL  
SKALA KECIL**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

**NOVINI**

0606161786



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM  
JAKARTA  
APRIL 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Novini

NPM : 0606161786

Tanda Tangan : 

Tanggal : 6 April 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Novini  
NPM : 0606161786  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Formulasi Strategi  
Perusahaan Kontraktor Listrik dan Mekanikal Skala  
Kecil

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

### DEWAN PENGUJI

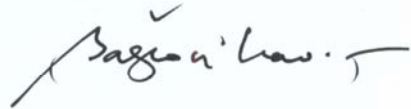
Pembimbing : Avanti Fontana, Ph.D



Penguji : Prof. Dr. Sofjan Assauri



Penguji : Bagio N. Karno, MBA



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 April 2009

**FORMULASI STRATEGI  
PERUSAHAAN KONTRAKTOR LISTRIK & MEKANIKAL  
SKALA KECIL**

TESIS

NOVINI

0606161786



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
APRIL 2009**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini adalah sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Karya akhir ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan dari pihak keluarga, sahabat, maupun pihak kampus. Oleh sebab itu, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Avanti Fontana Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan karya akhir ini;
2. Direksi dan karyawan PT. XYZ yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
3. Ayah, ibu, dan kakak-kakak tercinta yang telah memberikan dukungan dan doa;
4. Teman-teman bimbingan tesis: Pak Yuzi, Mba Novi dan Pak Alfian;
5. Sahabat-sahabat MMUI khususnya angkatan 2006 batch 4 malam, kelas G064, yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan untuk menyelesaikan penulisan karya akhir ini.

Akhir kata, saya berharap bahwa tulisan karya akhir ini, dengan segala kelebihan dan kekurangannya, dapat bermanfaat bagi pembaca.

Jakarta, 6 April 2009

Penulis

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

---

---

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

Nama : Novini  
NPM : 0606161786  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

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

FORMULASI STRATEGI  
PERUSAHAAN KONTRAKTOR LISTRIK DAN MEKANIKAL  
SKALA KECIL

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

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 6 April 2009

Yang menyatakan

(Novini)

## ABSTRAK

Nama : Novini  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Formulasi Strategi  
Perusahaan Kontraktor Listrik dan Mekanikal Skala Kecil

Tingginya persaingan dunia usaha dan ketidakpastian lingkungan usaha saat ini menuntut setiap perusahaan untuk mencari strategi apa yang paling tepat dan sesuai untuk mengatasinya. Sayangnya, tidak semua perusahaan mempunyai strategi, apalagi perusahaan dengan skala kecil. PT. XYZ adalah sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang jasa Kontraktor Listrik dan Mekanikal dengan skala kecil yang sudah berdiri selama 28 tahun. Dalam dua tahun terakhir, pendapatan usaha PT. XYZ mulai menurun. Untuk menghindari turunnya pendapatan usaha yang berkelanjutan, PT. XYZ memerlukan sebuah strategi. Strategi untuk PT. XYZ dibuat dengan menggunakan alat formulasi strategi yaitu *SWOT Matrix* dan *SPACE Matrix* yang menggunakan input dari *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*.

Kata kunci:

Manajemen stratejik, formulasi strategi, *SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*

## ABSTRACT

Name : Novini  
Study Program : Magister Management  
Title : Strategy Formulation  
A Small Scale Electrical and Mechanical Contracting Firm

In a highly competing business and business environment uncertainty, firms are demanded to look for a right and perfect strategy to anticipate it. Unfortunately, not every firm has a strategy, especially small firms. PT. XYZ is a small family business that doing business in electrical and mechanical contracting for 28 years. In the last two years, the revenue of PT. XYZ has declined. To anticipate the continuous decline, PT. XYZ needs a strategy. Strategy for PT. XYZ is made through strategy formulation's tools which are SWOT Matrix and SPACE Matrix that use input from EFE Matrix and IFE Matrix.

Key words:

Strategic management, strategy formulation, SWOT Matrix, SPACE Matrix



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1. 1. Latar Belakang.....	1
1. 2. Perumusan Masalah .....	2
1. 3. Tujuan Penulisan.....	3
1. 4. Ruang Lingkup Pembahasan .....	3
1. 5. Metode Penelitian .....	4
1. 6. Sistematika Penulisan.....	4
<b>BAB 2 TELAAH KEPUSTAKAAN.....</b>	<b>6</b>
2.1. Perusahaan Keluarga.....	6
2.2. Manajemen Strategik .....	8
2.3. Pernyataan Visi dan Misi .....	11
2.4. Analisis Eksternal .....	12
2.4.1. <i>Porter's Five Forces Model</i> .....	13
2.4.2. <i>The External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i> .....	15
2.4.3. <i>The Competitive Profile Matrix (CPM)</i> .....	15
2.5. Analisis Internal.....	16
2.5.1. <i>The Resource-Based View (RBV)</i> .....	16
2.5.2. <i>Value Chain Analysis (VCA)</i> .....	17
2.5.3. <i>The Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i> .....	17
2.6. Tujuan Jangka Panjang.....	18
2.7. Analisis dan Pemilihan Strategi.....	18
2.7.1. Jenis Strategi.....	19
2.7.2. Kerangka Komprehensif Formulasi Strategi .....	21
2.7.2.1. Tahap 1: Tahap Input .....	22
2.7.2.2. Tahap 2: Tahap Pencocokan.....	22
2.7.2.3. Tahap 3: Tahap Keputusan .....	25
<b>BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>27</b>
3.1. Latar Belakang Perusahaan .....	27
3.2. Lingkup Usaha yang Ditawarkan.....	28
3.3. Struktur Organisasi dan SDM.....	29

3.4.	Strategi yang Pernah Dilaksanakan.....	31
3.5.	Pernyataan Visi dan Misi .....	32
3.6.	Tujuan Jangka Panjang.....	32
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>33</b>
4.1.	Tahap Input.....	33
4.1.1.	EFE (External Factor Evaluation) Matrix .....	33
4.1.1.1.	Industri Kontraktor Listrik .....	33
4.1.1.2.	Faktor-Faktor Eksternal.....	35
4.1.1.3.	Model <i>Porter's Five Forces</i> .....	39
4.1.1.4.	Analisis EFE Matrix.....	42
4.1.2.	IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix .....	46
4.1.2.1.	Analisis Internal .....	46
4.1.2.2.	Analisis IFE Matrix.....	53
4.1.3.	CPM (Competitive Profile Matrix).....	55
4.1.3.1.	Analisis CPM.....	56
4.2.	Tahap Pencocokan .....	57
4.2.1.	SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) Matrix.....	57
4.2.1.1.	Strategi SO (Strategi Kekuatan – Peluang) .....	59
4.2.1.2.	Strategi WO (Strategi Kelemahan – Peluang) .....	59
4.2.1.3.	Strategi ST (Strategi Kekuatan – Ancaman) .....	60
4.2.1.4.	Strategi WT (Strategi Kelemahan – Ancaman) .....	61
4.2.2.	SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matrix.....	62
4.3.	Tahap Keputusan .....	68
4.3.1.	QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).....	68
4.4.	Pilihan Strategi untuk PT. XYZ.....	68
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>71</b>
5. 1.	Kesimpulan.....	71
5. 2.	Saran.....	72
5. 3.	Keterbatasan Penulisan .....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>74</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>		
Lampiran 1.	Statistik Badan Usaha menurut propinsi dan golongan pada asosiasi AKLI.....	L-1
Lampiran 2.	Laporan Keuangan PT. XYZ tahun 2005-2007 .....	L-3
Lampiran 3.	Wawancara Direktur .....	L-5

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Tiga tahap model perusahaan keluarga .....	6
Gambar 2. 2. Model komprehensif manajemen stratejik .....	8
Gambar 2. 3. Hubungan antara kekuatan eksternal utama dan organisasi.....	12
Gambar 2. 4. Model Five Forces.....	13
Gambar 2. 5. Tingkat strategi dengan orang yang paling bertanggungjawab.....	19
Gambar 2. 6. Kerangka analitis formulasi strategi.....	21
Gambar 3. 1. Struktur organisasi PT. XYZ.....	29
Gambar 4. 1. Model <i>Porter's five forces</i> untuk industri kontraktor listrik dan mekanikal .....	40
Gambar 4. 2. Jumlah kontraktor listrik dan mekanikal di Indonesia menurut golongan pada asosiasi AKLI.....	40
Gambar 4. 3. Persentase pertumbuhan pendapatan usaha tahun 2001-2008 .....	46
Gambar 4. 4. Persentase pendapatan usaha per jenis pekerjaan tahun 2001-2008	47
Gambar 4. 5. Persentase pertumbuhan pelanggan baru tahun 2001-2008 .....	50
Gambar 4. 6. Lima pelanggan terbesar berdasarkan kontribusi terhadap pendapatan usaha per tahun dari tahun 2001-2008 .....	51
Gambar 4. 7. Tiga pelanggan terbanyak memberikan kontribusi terhadap pendapatan usaha dari tahun 2001-2008 .....	52
Gambar 4. 8. Diagram analisa SWOT .....	61
Gambar 4. 9. <i>The SPACE Matrix</i> .....	67

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Bagaimana asumsi keluarga membentuk rencana kepemilikan dan strategi bisnis.....	7
Tabel 2. 2. Alternatif strategi bisnis dan definisinya .....	20
Tabel 3. 1. Klasifikasi perusahaan berdasarkan nilai pekerjaan .....	27
Tabel 3. 2. Jumlah karyawan tahun 2005-2008 (per Desember) .....	30
Tabel 4. 1. <i>EFE Matrix</i> .....	43
Tabel 4. 2. Rasio keuangan PT. XYZ .....	47
Tabel 4. 3. <i>IFE Matrix</i> .....	53
Tabel 4. 4. <i>Competitive Profile Matrix</i> .....	56
Tabel 4. 5. <i>SWOT Matrix</i> .....	58
Tabel 4. 6. Jumlah proyek yang didapat tahun 2001-2008 .....	60
Tabel 4. 7. <i>SPACE Matrix</i> .....	63