

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5. 1. Kesimpulan

Dari hasil analisis proses formulasi strategi yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Proses perumusan strategi dapat dilakukan dengan strategi yang terencana (*deliberate*) atau strategi *emergent* (Mintzberg, 1978). Penulis menggunakan strategi yang terencana dalam hal ini menggunakan model komprehensif manajemen stratejik dari buku Fred R. David karena PT. XYZ belum pernah melakukan formulasi strategi secara terencana.
- Hasil yang diperoleh formulasi strategi di atas adalah *retrenchment* (strategi defensif). Strategi *retrenchment* adalah merombak perusahaan dengan pengurangan aset dan biaya untuk mengatasi penurunan penjualan dan keuntungan (David, 2009). Kondisi PT. XYZ saat ini kurang baik dalam sisi finansial seperti terlihat dari turunnya pendapatan usaha dan *net income*. Tujuan utama *retrenchment* adalah untuk menstabilkan kondisi finansial perusahaan.
- Dalam *retrenchment*, hal yang biasanya dilakukan adalah pengurangan karyawan. PT. XYZ tidak dapat melakukan pengurangan karyawan walaupun gaji karyawan adalah pos pengeluaran terbesar PT. XYZ. Hal ini disebabkan karena jumlah karyawan yang ada saat ini sudah minimal.
- Kondisi finansial perusahaan diharapkan membaik dengan melakukan *retrenchment*. Setelah kondisi finansial perusahaan membaik, perusahaan dapat meningkatkan atau mengembangkan sumber daya manusianya agar kinerja perusahaan meningkat. PT. XYZ juga dapat melakukan langkah-langkah berikutnya untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada misalnya melakukan perluasan pasar.

5. 2. Saran

Ada beberapa hal yang disarankan untuk manajemen PT. XYZ, yaitu:

- PT. XYZ sebaiknya membuat pernyataan visi dan misi secara tertulis agar seluruh karyawan mengetahui visi dan misi perusahaan. Dengan mengetahui visi dan misi perusahaan, diharapkan karyawan akan mendukung berhasilnya visi dan misi yang sudah dituliskan tersebut.
- Visi yang disarankan adalah: menjadi perusahaan kontraktor M/E nasional yang berfokus pada kualitas kerja dan kepuasan pelanggan.
- Misi yang disarankan adalah: menyediakan jasa konstruksi M/E khususnya listrik dengan kualitas kerja yang baik dan berusaha memenuhi keinginan pelanggan.
- Untuk meningkatkan kemampuan bersaing, 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.
- Strategi yang disarankan oleh penulis adalah strategi defensif yaitu *retrenchment*. Implementasi *retrenchment* dapat dilakukan PT. XYZ dengan cara antara lain:
 - Biaya pengeluaran yang besar selain dari gaji karyawan adalah biaya pemeliharaan kendaraan karyawan dan *inventory*. Banyak barang-barang sisa proyek yang bertumpuk di gudang. PT. XYZ dapat mengurangi biaya ini dengan menggunakan kendaraan kantor untuk keperluan proyek (tidak menggunakan kendaraan pribadi) atau menggunakan kendaraan umum. PT. XYZ juga dapat melakukan penjualan *inventory* yang jarang digunakan dalam proyek.
 - Melakukan penghematan seperti pada pemakaian listrik, air dan telepon.

- Melakukan efisiensi kerja seperti koordinasi lebih baik antara kantor dan lapangan. Misalnya apabila ada material yang kurang dan dibutuhkan segera di lapangan, kantor bisa menyediakannya pada saat dibutuhkan, sehingga tidak ada tambahan hari kerja akibat tidak adanya material (tambah hari kerja = tambah biaya pekerja)
- Menyewakan aset yang dimiliki perusahaan. Saat ini bangunan yang ditempati oleh PT. XYZ sudah mulai disewakan sebagian.
- Menjual aset yang dimiliki perusahaan seperti ruko dan kendaraan.
- Setelah berhasil melakukan *retrenchment*, PT. XYZ dapat mulai memperluas pasar dengan menambah pelanggan ataupun jumlah proyek mengingat pangsa pasarnya masih cukup besar yang ditandai dengan rasio elektrifikasi yang masih 55% dan kebutuhan listrik yang terus meningkat setiap tahunnya sekitar 6% - 10%.

5.3. Keterbatasan Penulisan

Dalam melakukan penulisan karya akhir ini, ada beberapa keterbatasan yang membuat karya akhir ini kurang sempurna, seperti:

- Analisis untuk penulisan ini adalah deskriptif, yaitu berdasarkan subjektivitas penulis. Seharusnya untuk lebih akurat, penulis mewawancarai manajer lainnya juga (penulis hanya mewawancarai direktur dan manajer proyek)
- Penulis menghadapi kendala dalam melakukan analisis kompetitor. Hal ini disebabkan karena untuk setiap penawaran proyek yang diikuti, PT. XYZ berhadapan dengan kompetitor yang berbeda-beda. Selain itu, kompetitor yang PT. XYZ hadapi kadang tidak sama jenisnya, dalam arti, kadang kompetitornya adalah perorangan atau perusahaan trading yang bukan merupakan perusahaan kontraktor.
- Penulis menyadari bahwa kecenderungan perusahaan kecil melakukan formasi strategi dengan pendekatan *emergent*; pada tesis ini penulis menerapkan pendekatan formulasi strategi *deliberate* dengan segala keterbatasannya.