

BAB 1

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Tingginya persaingan dunia usaha dan ketidakpastian lingkungan usaha saat ini menuntut setiap perusahaan untuk mencari strategi apa yang paling tepat dan sesuai untuk mengatasinya. Strategi ini penting untuk kelangsungan hidup perusahaan agar tetap dapat bertahan di industrinya. Apabila strategi ini tidak lekas diambil, hal yang ditakutkan terjadi adalah perusahaan tidak mampu bersaing sehingga menyebabkan kinerja perusahaan menurun atau yang paling ekstrem adalah keluar dari industrinya.

John P. Kotter (1996) menyatakan bahwa dewasa ini, perusahaan harus dapat membawa dirinya untuk terus berinovasi dan berubah, tidak hanya untuk berhasil tapi untuk dapat bertahan dalam dunia dimana kompetisi makin meningkat (Daft 2007: 278). Banyaknya kompetitor menyebabkan perusahaan tidak dapat mengambil keuntungan yang besar. Apabila pendapatan usaha perusahaan sedikit, maka keuntungan yang kecil ini tidak akan mencukupi untuk membiayai kebutuhan operasional sehari-hari dalam jangka waktu lama.

Perusahaan, khususnya perusahaan kecil, biasanya tidak menganggap perlu untuk mempunyai sebuah strategi. Apalagi bila perusahaan ini sudah berdiri puluhan tahun dan masih bertahan. Biasanya manajemen puncak merasa bahwa belum ada yang perlu diubah walaupun kenyataannya lingkungan sudah berubah. Kadang manajemen puncak menyadari akan perubahan ini, tapi mereka hanya diam dan berharap keadaan akan kembali seperti semula. Ada juga manajemen puncak yang mempunyai strategi tapi tidak diungkapkan atau dituangkan dalam bentuk pernyataan strategi sehingga karyawannya tidak mengetahui apa yang harus mereka lakukan sehubungan dengan strategi itu.

Perusahaan yang akan dibahas adalah sebuah perusahaan jasa dengan skala kecil yang bergerak dalam bidang Kontraktor Listrik dan Mekanikal (M/E). Berdasarkan buku Panduan dan Laporan Pertanggungjawaban Musda X Asosiasi Kontraktor Listrik dan Mekanikal Indonesia (AKLI) DKI Jakarta dan Tangerang

Tahun 2008, daftar anggota Kontraktor M/E yang terdaftar per 31 Juni 2008 adalah sebanyak 578 perusahaan yang terbagi dalam 4 golongan, yaitu: 59 perusahaan golongan A, 146 perusahaan golongan B, 196 perusahaan golongan C, dan 177 perusahaan golongan D. Golongan A, B, C, dan D ini menyatakan batasan pekerjaan yang dapat dilakukan oleh Kontraktor Listrik berdasarkan PJT (Penanggung Jawab Teknik) perusahaan.

Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral, Purnomo Yusgiantoro, pada sambutannya di Munas X AKLI pada tanggal 17 Februari 2008, mengatakan bahwa sampai saat ini anggota AKLI berjumlah 5.000 Badan Usaha atau Kontraktor Listrik yang tergabung di 32 Dewan Pengurus Daerah, tersebar di 32 Propinsi (DPD) di dalam skala usaha anggota AKLI terbagi atas usaha kecil, menengah, dan besar dengan komposisi 75%, 20%, dan 5% (Yusgiantoro 2008: 6).

Selain jumlah perusahaan yang resmi terdaftar seperti disebutkan di atas, ada juga perusahaan yang tidak terdaftar dalam asosiasi, sehingga tidak ada datanya. Jadi, jumlah perusahaan Kontraktor M/E yang ada saat ini bisa berjumlah lebih dari itu. Melihat banyaknya pemain di industri ini, diperlukan strategi yang tepat dan jelas agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

1. 2. Perumusan Masalah

PT. XYZ berdiri sejak tahun 1980. Perusahaan ini adalah perusahaan keluarga. Selama perjalanan hidupnya, perusahaan ini sudah banyak mengalami situasi naik dan turun. Dalam dua tahun terakhir, pendapatan usaha yang diperoleh PT. XYZ tidak sebanyak tahun-tahun sebelumnya. Turunnya pendapatan usaha perusahaan berdampak pada kemampuan perusahaan untuk membiayai kebutuhan operasionalnya sehari-hari. Kinerja perusahaan menurun disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki. Keterbatasan ini tidak hanya terlihat dari jumlah karyawan yang hanya 11 orang, tapi juga dari kemampuan yang dimiliki. Hal ini mengurangi kemampuan bersaing perusahaan untuk mendapatkan proyek. Penambahan karyawan pada saat ini tidak mungkin

dilakukan karena kondisi keuangan perusahaan belum membaik akibat penurunan pendapatan usahanya.

Masalah yang dihadapi PT. XYZ ini apabila tidak segera diatasi akan membuat kinerja perusahaan makin menurun dan bahkan dapat mengakibatkan matinya perusahaan. Untuk mencegah hal ini terjadi, manajemen perusahaan diharapkan untuk mencari strategi apa yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Karya akhir ini akan membantu memformulasikan strategi yang tepat untuk PT. XYZ sesuai dengan kondisinya saat ini dan berdasarkan data yang tersedia.

1. 3. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan karya akhir ini adalah melakukan analisis manajemen stratejik dengan cara:

- Melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan berdasarkan data-data yang ada.
- Memformulasikan alternatif strategi berdasarkan analisis yang dilakukan sebelumnya.
- Memberikan saran/rekomendasi alternatif strategi yang tepat untuk PT. XYZ.

1. 4. Ruang Lingkup Pembahasan

Penulisan karya akhir ini hanya menganalisis proses formulasi strategi untuk PT. XYZ. PT. XYZ adalah sebuah perusahaan keluarga skala kecil yang bergerak di bidang jasa Kontraktor Listrik dan Mekanikal. Skala kecil disini adalah dilihat dari jumlah karyawan yang dimiliki dan nilai per proyek yang dikerjakan oleh perusahaan saat ini semua di bawah 1 milyar. Nilai ini dalam klasifikasi perusahaan berdasarkan nilai pekerjaan (tabel 3.1) adalah termasuk kecil.

1. 5. Metode Penelitian

Metode pengumpulan data dilakukan dengan 2 cara, yaitu:

- Mencari data primer, yaitu dengan wawancara ke perusahaan dan mengumpulkan data dari perusahaan.
- Mencari data sekunder, yaitu dari telaah kepustakaan atau literatur.

1. 6. Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini dibagi menjadi lima bab yang masing-masing bab membicarakan hal-hal sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup pembahasan, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 TELAAH KEPUSTAKAAN

Bab ini berisi dasar-dasar teori seperti perusahaan keluarga, manajemen strategik dengan menitikberatkan pada formulasi strategi, langkah-langkah dalam memformulasikan strategi seperti pembuatan visi dan misi, analisis eksternal, analisis internal, jenis alternatif strategi, dan kerangka analitis formulasi strategi, yang akan dijadikan landasan dalam menganalisis dan memformulasikan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi PT. XYZ saat ini.

BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi informasi tentang latar belakang perusahaan, lingkup usaha/jasa yang ditawarkan, struktur organisasi perusahaan, strategi yang pernah dilaksanakan, pernyataan visi dan misi, dan tujuan jangka panjang

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis yang dilakukan penulis terhadap perusahaan untuk dapat memformulasikan alternatif strategi. Ada tiga tahap dalam formulasi strategi yaitu tahap input, pencocokan, dan keputusan (David, 2009).

Dalam tahap input penulis menganalisis dengan menggunakan alat *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, dan CPM. Sedangkan dalam tahap pencocokan penulis menganalisis dengan menggunakan alat *SWOT Matrix* dan *SPACE Matrix* yang akan memberikan alternatif strategi. Tahap terakhir adalah tahap keputusan dengan menggunakan alat QSPM, di mana dari alternatif strategi yang dihasilkan dalam *SWOT Matrix* dan *SPACE Matrix* akan dipilih satu yang terbaik dan sesuai dengan situasi perusahaan saat ini.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari analisis dan pembahasan yang diuraikan sebelumnya dan memberikan saran/rekomendasi alternatif strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini kepada manajemen perusahaan.