

6584012  
Suw  
E c.1

**EVALUASI STRATEGI KERJA SAMA USAHA  
BENTUK ALIANSI STRATEGIK  
PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI  
BIDANG KONTRAKTOR PADA  
PT. MUHANDAS SARANA**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat  
guna memperoleh derajat Sarjana S – 2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**HADI SUWASONO  
N I M C4A 098 158**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**



### *Sertifikat*

Saya, Hadi Suwasono, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

*Hadi Suwasono*

Hadi Suwasono  
21 Mei 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**EVALUASI STRATEGI KERJA SAMA USAHA BENTUK ALIANSI  
STRATEGIS PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI BIDANG  
KONTRAKTOR PADA PT. MUHANDAS SARANA**

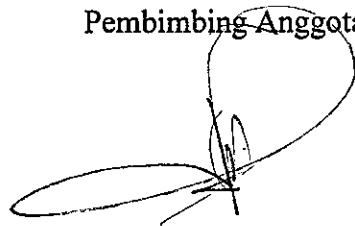
yang disusun oleh Hadi Suwasono, NIM C4A098158  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 Juni 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



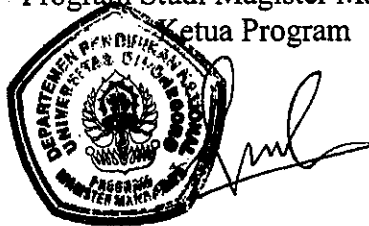
Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT

Semarang 28 Juni 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRAK

Tidak dapat disangkal lagi, di era global ini tingkat persaingan antar dunia usaha sangat ketat. Hal ini menuntut adanya *reorientasi* strategi agar perusahaan tetap *survive* dan selalu berada di garis depan.

PT Muhandas Sarana sebagai salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam jasa konstruksi bidang kontraktor telah merasakan adanya persaingan tersebut. Persaingan dalam *tender* untuk mendapatkan proyek semakin hari semakin terasa dan ancaman dari para pesaing semakin nyata. Mengingat adanya persaingan yang tidak mungkin lagi dapat dihindarkan, maka strategi kerjasama usaha bentuk aliansi stratejik telah menjadi pilihan bagi PT Muhandas Sarana. Hal ini didasarkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan kemampuan sumberdaya yang dimilikinya. Dengan menjalin kerjasama dalam aliansi stratejik PT Muhandas Sarana akan mampu mendapatkan sumberdaya dari luar perusahaan yang banyak mendukung upaya – upaya dalam memenangkan persaingan.

Tesis ini berusaha untuk mengevaluasi pilihan strategi yang telah diambil oleh PT Muhandas Sarana di atas dengan menggunakan serangkaian analisis. Analisis *SWOT* yang dilakukan terhadap PT Muhandas Sarana memungkinkan perusahaan tersebut dapat mengenali faktor – faktor stratejik eksternal ( faktor peluang dan ancaman ) serta faktor – faktor stratejik internal ( faktor kekuatan dan kelemahan ). Atas dasar faktor stratejik tersebut disusun *EFE* matriks dengan skor 2,656 dan *IFE* matriks dengan skor 2,730. Dari besarnya skor menunjukkan bahwa PT Muhandas Sarana melakukan respon yang cukup baik terhadap faktor – faktor stratejiknya, karena skor berada di atas 2,5 yang merupakan batas tengah antara skor *outstanding* ( 1 ) dan dengan *poor* ( 1 ). Ini berarti kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan mampu melebihi kekuatan yang ada. Dengan demikian perusahaan akan mampu mengeksplorasi peluang yang ada dan mengeliminir ancaman yang mengitarinya.

Dengan berpedoman pada skor *EFE* dan *IFE* matriks tersebut dengan melalui analisis matriks I E dapat diketahui posisi perusahaan. Posisi perusahaan dalam hal ini berada pada sel V dengan alternatif strategi yang dihasilkan adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Sedangkan dari analisis matriks *TOWS* dihasilkan 4 alternatif strategi yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, strategi aliansi model kerjasama operasi dan strategi perampingan.

Dari alternatif – alternatif strategi yang dihasilkan di atas dengan melalui analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* ( *QSPM* ) dapat dipilih strategi yang paling baik ( *feasible* ) bagi PT Muhandas Sarana yaitu strategi Aliansi model kerjasama operasi. Hal ini ditunjukkan oleh adanya *Total Attractiveness Score* ( *TAS* ) tertinggi dibanding alternatif strategi yang lain.

Dengan merekomendasikannya strategi aliansi sebagai strategi yang terbaik, maka kebijakan yang telah diambil oleh manajemen PT Muhandas Sarana untuk menerapkan strategi aliansi adalah sudah tepat.

## ABSTRACT

In this global era, the competition level within the business world is inevitably getting tougher. It demands strategy *reorientation* in order that companies preserve to *survive* and toe the front line.

PT Muhandas Sarana as a national private company that specified in building construction of contractor field has detected such kind of competition. The competition dealing with *tender* to get projects more and more intense; and threatens from other competitors are really matters. Considering the unavoidable competition, enterprise cooperation strategy in the form of strategic alliance has become the only choice on PT. Muhandas Sarana . This is based on the view that the company could not merely relies on the resources owned. By linking cooperation on a strategic alliance, PT. Muhandas Sarana will be able to advance outside resources that will uphold all efforts to win the competition.

This thesis is to evaluate the strategy policy taken by PT. Muhandas Sarana using a series of analysis. SWOT Analysis applied by PT. Muhandas Sarana made the company could comprehend the external strategic factors (opportunity and threat factors) and internal strategic factors (strength and weakness factors). Based on the strategic factors, EFE matrix scored 2.656 and IFE matrix scored 2.730 are arranged. The score rate shows that PT Muhandas Sarana made fairly good response to its strategic factors because the above 2.5 score is the median between outstanding *score* (4) and *poor* (1). This means the company strength higher than its weakness. In accordance with the result, the company will be able to exploit the stretched opportunities and eliminate its besieged threats.

In reference to the EFE and IFE matrix scores by way of I E matrix analysis, it can be known the company position. In this case, the position is on cell V yielding in the strategy alternative through market penetration strategy and product developing strategy. In addition, TOWS matrix analysis results in 4 strategy alternative, they are market penetration strategy, product developing strategy, alliance strategy of operation cooperation model and retrenchment strategy.

In response to the above strategy alternative through *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM), the most feasible strategy for PT Muhandas Sarana is alliance strategy on model of operation cooperation. This is shown by its highest *Total Attractiveness Score* (TAS) than those other alternative.

By recommending the alliance strategy as the most feasible one, the policy taken by PT Muhandas Sarana management to apply the alliance strategy is exactly definite.

## Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Illahi yang telah melimpahkan rahmad serta hidayah Nya, sehingga tesis yang berjudul :”Evaluasi Strategi Kerjasama Usaha Bentuk Aliansi Stratejik pada Perusahaan Jasa Konstruksi Bidang Kontraktor pada PT Muhandas Sarana” dapat selesai tersusun.

Tesis ini disusun dan diajukan dalam rangka untuk memenuhi syarat untuk memperoleh derajat / gelar Sarjana S – 2 Magister Manajemen ( MM ) pada Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan tesis ini, tentunya tidak lepas adanya hambatan dan kendala namun atas berkah dan rahmad Nya serta bantuan dari berbagai pihak, maka tersusunlah tesis ini.

Oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo MSc selaku Rektor Universitas Diponegoro
2. Bapak Prof.DR. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
3. Bapak Drs Mudji Rahardjo SU selaku Pembimbing Utama Tesis ini
4. Bapak Drs Susilo Toto Rahardjo MT selaku pembimbing anggota Tesis ini
5. Segenap dosen dan *civitas academica* Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
6. Pimpinan dan staf PT Muhandas Sarana
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, mengingat berbagai keterbatasan yang ada. Untuk itu saran dan kritik yang bertujuan untuk penyempurnaan tesis ini akan penulis terima dengan baik. Akhirnya semoga tesis ini akan bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Semarang, Juni 2001

Penulis

Hadi Suwasono

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
SERTIFIKAT .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAK .....	v
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	6
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	6
BAB II : TELAAH PUSTAKA .....	7
2.1. Tinjauan Teoritis .....	7
2.1.1. Aliansi Stratejik .....	7
2.1.2. Tujuan Aliansi Stratejik .....	8
2.1.3. Bentuk-bentuk Aliansi Stratejik .....	9
2.2. Penelitian Terdahulu .....	11
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	15
BAB III : METODA PENELITIAN .....	
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	21
3.2. Populasi dan teknik pengambilan sampel .....	22
3.3. Metoda Pengumpulan Data .....	23
3.4. Teknik Analisis .....	25
BAB IV : ANALISIS DATA .....	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	33
4.1.1. Gambaran Umum PT Muhandas Sarana .....	33
4.1.2. Bagan Organisasi Dan Uraian Tugas .....	35
4.1.3. Kondisi Eksternal Perusahaan .....	38
4.1.4. Kondisi Internal Perusahaan .....	45
4.2. Proses dan Hasil Analisis .....	55
4.2.1. Analisis Faktor Eksternal .....	55
4.2.2. Analisis Faktor Internal .....	58
4.2.3. Analisis Internal – Eksternal ( <i>I – E</i> ) <i>matrix</i> .....	61
4.2.4. Analisis Matriks <i>TOWS</i> .....	61
4.2.5. Strategi Utama ( Strategi Terbaik ) .....	73

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan .....	76
5.2. Saran .....	79

DAFTAR PUSTAKA

RIWAYAT HIDUP

KUESIONER

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. : Model Kerjasama Usaha .....	11
Gambar 2.2. : Kerangka Pemikiran Teoritis .....	16
Gambar 4.1 : Bagan organisasi PT Muhandas Sarana .....	36

## DAFTAR TABEL

Tabel 1-1 : Mitra Aliansi PT Muhandas Sarana dan Proyek yang dikerjakan .....	4
Tabel 2-1 : Peta pemilihan model Aliansi Strategik .....	12
Tabel 3-1 : Matrik Internal – Eksternal (I-E) .....	28
Tabel 3-2 : Matrik SWOT .....	29
Tabel 3-3 : <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> .....	32
Tabel 4.1 : Laju pertumbuhan angkatan kerja dan ketersediaan lapangan kerja .....	40
Tabel 4.2 : Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi 1997 – 2000 .....	41
Tabel 4.3 : Suku bunga kreatif Bank Pemerintah dan Swasta Periode 1995 – 1999...	41
Tabel 4.4 : Investasi di sektor Jasa Konstruksi Pemerintah/BUMN, Swasta dalam negeri (PMDN) dan swasta asing (PMA).....	44
Tabel 4.5 : Komposisi jumlah karyawan PT Muhandas Sarana, tahun 2000 .....	46
Tabel 4.6 : Neraca Perusahaan per 31 Desember 1999 .....	48
Tabel 4.7 : Perhitungan Rugi/Laba, periode 1 Januari – 31 Desember 1999 .....	49
Tabel 4.8 : Sisa Kemampuan Keuangan (SKK) dan Kemampuan Keuangan Dasar (KD), PT Muhandas Sarana tahun 2000 .....	52
Tabel 4.9 : Rasio total nilai kontrak proyek dengan anggaran pembangunan.....	53
Tabel 4.10 : Faktor-faktor Strategik Eksternal.....	56
Tabel 4.11 : Bobot dari faktor-faktor strategik eksternal .....	57
Tabel 4.12 : Perhitungan <i>Weight Score</i> faktor-faktor strategik eksternal dengan <i>EFE matrix</i> .....	58
Tabel 4.13 : Faktor-faktor Strategik Internal .....	59
Tabel 4.14 : Bobot dari faktor – faktor Strategik Internal .....	60
Tabel 4.15 : Perhitungan <i>Weight Score</i> faktor-faktor strategik internal dengan <i>EFE Matrix</i> .....	60
Tabel 4.16 : pemasangan faktor kekuatan ( <i>strength</i> ) dengan faktor peluang ( <i>opportunities</i> ).....	62
Tabel 4.17 : pemasangan faktor kelemahan ( <i>weakness</i> ) dengan faktor peluang ( <i>opportunities</i> ).....	65
Tabel 4.18 : pemasangan faktor kekuatan ( <i>strength</i> ) dengan faktor ancaman ( <i>threats</i> ).....	66
Tabel 4.19 : pemasangan faktor kelemahan ( <i>weakness</i> ) dengan faktor ancaman ( <i>threats</i> ).....	68
Tabel 4.20 : hasil analisis <i>TOWS matrix</i> PT Muhandas Sarana .....	70
Tabel 4.21 : <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Kuesioner

Lampiran 2 : Rangkuman neraca perusahaan dan laporan laba/rugi PT Muhandas Sarana dan PT XY (pesaing terdekat)

Lampiran 3 : Rasio keuangan PT Muhandas Sarana dan PT XY

Lampiran 4 : Penentuan bobot faktor-faktor Stratejik Eksternal

Lampiran 5 : Penentuan bobot faktor-faktor Stratejik Internal

**BAB I :**  
**PENDAHULUAN**

**1. 1. Latar Belakang Masalah.**

Semakin maju perekonomian suatu negara, semakin kompleks kehidupan bisnisnya. Gejala-gejala yang menandai era globalisasi semakin terasa dengan semakin pesatnya kemajuan teknologi informasi, sehingga komunikasi antar bangsa semakin lancar dan cepat. Peristiwa yang terjadi di belahan bumi yang satu, secara cepat dapat diterima dan diketahui oleh masyarakat di belahan bumi lainnya. Hal ini semakin menuntut keterbukaan dunia usaha yang menjadi tuntutan semua pihak yang berkepentingan (*stake holder*) dalam kaitannya dengan perusahaan. Gejala lain dari dimulainya era globalisasi adalah semakin tingginya produktivitas para pekerja yang disebabkan oleh semakin canggihnya teknologi yang digunakan untuk memproduksi yang selanjutnya mempengaruhi mutu produk yang dihasilkan.

Globalisasi yang melanda dunia saat ini telah mempengaruhi perkembangan perekonomian Indonesia. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh persaingan dalam industri yang semakin ketat. Perusahaan-perusahaan dalam industri secara signifikan berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan keunggulannya di setiap segi dengan tujuan untuk mempertahankan kesinambungan (*survival*), pertumbuhan (*growth*) dan kemampulabaan (*profitability*). Bagi Indonesia sebagai salah satu negara *Newly Industrial Countries (NIC)*, persaingan ini menjadi tantangan bagi setiap industri, khususnya pada industri jasa konstruksi.

PT Muhandas Sarana, sebagai salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam jasa konstruksi bidang kontraktor kian merasakan adanya persaingan yang semakin ketat seperti yang telah disebutkan di atas. Persaingan dalam *tender* untuk mendapatkan proyek semakin hari semakin terasa dan ancaman dari kontraktor asing semakin nyata, sehingga kontraktor yang tidak mempersiapkan diri untuk meningkatkan mutu hasil kerjanya akan menemui kesulitan dalam menghadapi persaingan usaha di masa kini dan yang akan datang. Menurut Priyono dkk (1997) mutu hasil kerja kontraktor tersebut ditentukan oleh :

1. Biaya pelaksanaan (bermutu bila sesuai/di bawah rencana)
2. Waktu pelaksanaan (bermutu bila pelaksanaan sesuai/di bawah rencana)
3. Karakteristik produk (bermutu bila sesuai gambar dan spesifikasi)
4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (bermutu bila tidak ada kecelakaan dan penyakit akibat kerja)
5. Semangat kerja (bermutu bila hubungan kerja dalam proyek berjalan dengan baik)

Bila kontraktor tidak mengikuti standar hasil kerja, pemilik proyek tidak akan menerima hasil kerjanya karena hasil kerja tersebut tidak sesuai dengan ketentuan atau standar yang telah disetujui bersama dalam kontrak kerja. Untuk itu, guna menjaga konsistensi mutu hasil kerja agar tetap sesuai dengan standar yang ditetapkan ketersediaan sumber daya mutlak diperlukan, karena pada dasarnya untuk memenangkan persaingan, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya yang sangat besar baik dalam bentuk sumber daya keuangan, ketrampilan, teknologi maupun kompetensi inti. Akan tetapi, penguasaan seluruh

sumber daya perusahaan tersebut hampir tidak mungkin diusahakan oleh perusahaan itu sendiri, hal inilah yang dialami oleh PT Muhandas Sarana.

Dalam perjalanannya, tampaknya PT Muhandas Sarana mengalami pasang surut, hal ini terlihat dari pendapatan bersih yang cenderung turun dalam tiga tahun terakhir (1997-1999) bila dibanding dengan dua tahun sebelumnya (1995-1996). Pada tahun 1995 pendapatan bersih sebesar Rp. 1.720.134.000,- dan pada tahun 1996 pendapatan bersih menjadi Rp. 1.800.124.000,-, sedangkan tiga tahun berikutnya, tahun 1997 pendapatan bersih Rp. 1.219.654.000,-, tahun 1998 pendapatan bersih Rp.1.064.239.000 dan pada tahun 1999 pendapatan bersih Rp.1.277.086.800,-.

Penurunan pendapatan tersebut disebabkan karena terbatasnya segmen pasar yang bisa dimasuki oleh perusahaan serta semakin ketatnya persaingan pada segmen pasar tersebut hingga berbuntut pada persaingan harga. Perusahaan hanya mampu bersaing pada segmen pasar yang sempit yaitu segmen pasar untuk proyek dengan nilai yang sesuai dengan kemampuan keuangannya yang terbatas.

Untuk memenangkan persaingan dalam industri jasa konstruksi diperlukan sumber daya yang besar khususnya sumber daya keuangan. Mengingat adanya keterbatasan sumber daya keuangan yang dimiliki oleh perusahaan maka strategi kerjasama usaha bentuk aliansi stratejik menjadi pilihan yang penting bagi PT Muhandas Sarana. Hal ini didasarkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan kemampuan sumberdaya keuangan yang dimilikinya. Dengan menjalin kerjasama dalam aliansi stratejik PT Muhandas Sarana akan mampu mendapatkan sumberdaya keuangan dari luar perusahaan yang akan banyak

mendukung upaya-upaya dalam memenangkan persaingan. Perusahaan yang menjadi mitra aliansi PT Muhandas Sarana dalam hal ini adalah PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama.

TABEL 1-1 :

MITRA ALIANSI PT MUHANDAS SARANA  
DAN PROYEK YANG DIKERJAKAN

MITRA ALIANSI	PROYEK YANG DIKERJAKAN	TUJUAN ALIANSI	MODEL ALIANSI	SEGMENT PASAR ALIANSI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan jalan dan jembatan lingkaran utara Semarang Section III paket I</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggabungan sisa kemampuan keuangan (SKK)</li> <li>• Penggabungan Kemampuan Keuangan Dasar (KD)</li> <li>• Menekan Biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerja Sama Operasi (KSO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyek dengan nilai :  <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 10 Milyar</li> <li>≤ SKK Gabungan</li> <li>≤ KD Gabungan</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan jalan dan jembatan lingkaran tenggara Kudus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggabungan Sisa kemampuan keuangan (SKK)</li> <li>• Penggabungan Kemampuan Keuangan Dasar (KD)</li> <li>• Menekan Biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerja Sama Operasi (KSO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyek dengan nilai :  <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 10 Milyar</li> <li>≤ SKK Gabungan</li> <li>≤ KD Gabungan</li> </ul> </li> </ul>

Sumber : PT Muhandas Sarana, diolah, 2000

Keterangan :

- Sisa Kemampuan Keuangan (SKK), adalah kemampuan perusahaan yang akan menangani proyek ditinjau dari sisa keuangan yang masih dimiliki.
- Kemampuan Keuangan Dasar (KD), adalah kemampuan perusahaan yang akan menangani proyek ditinjau dari nilai proyek terbesar yang pernah ditangani dalam kurun waktu 5 tahun terakhir.

Berdasarkan tabel 1-1 di atas, terlihat bahwa kemampuan keuangan PT Muhandas Sarana mengalami keterbatasan. Penggabungan kemampuan keuangan dengan mitra aliansi akan dapat memperluas segmen pasar yang bisa dimasuki. Perusahaan aliansi akan dapat memasuki segmen pasar untuk proyek dengan nilai 10 Milyar ke atas hingga sebatas nilai terendah di antara sisa kemampuan keuangan gabungan (SKK Gabungan) dan kemampuan keuangan dasar gabungan (KD Gabungan). Hal ini berarti akan memperbesar peluang dalam mendapatkan proyek disamping munculnya keuntungan sinergis dari aliansi yang berupa penghematan biaya dalam penyelesaian pekerjaan. Dari uraian di atas dapatlah dikatakan bahwa masalah keterbatasan kemampuan sumberdaya keuangan yang menuntut PT Muhandas Sarana melakukan kerja sama usaha (aliansi stratejik) dengan perusahaan lain dalam upaya mengatasi keadaan.

## **1. 2. Perumusan Masalah**

Berdasar pada uraian latar belakang permasalahan di atas dapat disusun suatu perumusan masalah bahwa untuk memenangkan persaingan dalam industri jasa konstruksi diperlukan sumber daya keuangan yang besar. Mengingat adanya keterbatasan sumber daya keuangan yang dimiliki oleh perusahaan maka strategi kerjasama usaha bentuk aliansi stratejik menjadi pilihan penting bagi PT Muhandas Sarana. Masalah tersebut perlu diteliti guna mengetahui kemenarikan (*attractiveness*) dari strategi aliansi yang menjadi pilihan, serta kemenarikan (*attractiveness*) alternatif strategi lainnya sebagai upaya untuk mengembangkan strategi yang dapat memberikan keuntungan (*benefit*) maksimum bagi perusahaan.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal guna mengetahui peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan strategi.
2. Untuk mengetahui posisi eksternal dan posisi internal perusahaan serta implikasinya terhadap alternatif strategi.
3. Untuk mengetahui kemenarikan (*attractiveness*) dari strategi aliansi serta alternatif strategi lainnya sebagai upaya untuk mengembangkan strategi yang dapat memberikan keuntungan ( *benefit* ) maksimum bagi perusahaan.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Memberikan masukan dan bahan pertimbangan kepada manajemen PT Muhandas Sarana dalam upaya penerapan strategi aliansi pada perusahaan tersebut.
2. Memberikan masukan dan bahan pertimbangan kepada manajemen PT Muhandas Sarana perihal pilihan strategi yang tepat bagi perusahaan yang implikasinya dapat segera memperbaiki kinerja perusahaan.
3. Memberikan sumbangan pemikiran serta dorongan bagi peneliti lain untuk dapat melanjutkan dan mengembangkan serta menyempurnakan penelitian ini dengan lebih baik di masa mendatang.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2. 1. Tinjauan Teoritis

##### 2.1.1. Aliansi Stratejik.

Agung Pramono, dkk (1996) yang mengutip Cauley De La Sierra (1995) menyatakan bahwa Aliansi Stratejik (*Strategic Alliance*) dipahami sebagai upaya dari dua atau lebih badan usaha yang secara bersama-sama berusaha meraih suatu tujuan yang telah disepakati bersama dengan tetap menjaga independensi formulasi aliansi dari keterikatan organisasi badan usaha yang menjadi mitra aliansi. Selanjutnya Agung Pramono dkk (1996) menyatakan bahwa ada beberapa prinsip pokok yang harus diperhatikan dalam melakukan aliansi stratejik diantaranya :

1. Masing-masing pihak tetap harus menjaga independensinya. Kondisi ini yang memberi ciri utama kerja sama usaha (KSU) atau aliansi stratejik dibandingkan dengan bentuk-bentuk *Interfirm Links* lainnya.
2. Masing-masing pihak dapat membagi keuntungan dan resiko (*shared*) terhadap hasil aliansi melalui pengendalian kinerja operasi yang disepakati.
3. Masing-masing pihak memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang sudah teruji menjadi faktor sukses kunci (*key success factors*).
4. Hubungan kerja sama dalam aliansi stratejik harus didasarkan atas hubungan timbal balik (*reciprocity*) dengan berprinsip mempertukarkan atau

mengintegrasikan sumber daya bisnis tertentu untuk mendapatkan keuntungan sinergis.

Dengan demikian, masing-masing pihak yang beraliansi saling memberikan kontribusi dalam pengembangan satu atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialiansikan.

### **2.1.2. Tujuan Aliansi Strategik**

Dadan Umar (1996) menyatakan bahwa di dalam mengambil keputusan untuk melakukan aliansi strategik, umumnya ada beberapa tujuan yang diinginkan oleh pihak-pihak yang bersangkutan, yaitu antara lain :

1. Mengembangkan atau memperluas pangsa pasar.
2. Mengurangi, menekan dan mengatasi pembiayaan dalam pengadaan teknologi, penelitian serta pengembangan produk dan/atau pelayanan perusahaan.
3. Mengurangi, menekan dan mengatasi ancaman-ancaman kompetitif dari para pesaing.
4. Meningkatkan inovasi produk atau pelayanan perusahaan, diantaranya melalui pencarian inspirasi dari mitra aliansi.
5. Melakukan alih teknologi (*transfer of technology*)
6. Membangun kemampuan perusahaan yang lebih besar.
7. Menembus rintangan (*barrier*) dalam memasuki pasar baru dan blok perdagangan regional.

### 2.1.3. Bentuk – Bentuk Aliansi

Seperti disampaikan terdahulu, konsep aliansi strategik dibedakan dari bentuk hubungan kerja sama usaha (KSU) yang lain karena faktor independensi masing-masing mitra yang terlibat dalam aliansi.

Pada prinsipnya aliansi strategik dapat dilakukan dalam beberapa cara (Agung Pramono, dkk, 1996), yaitu :

#### 1. Kontrak Nontradisional (*Non traditional contracts*)

Aliansi Kontrak Nontradisional (*Non traditional contracts*) adalah perjanjian kesepakatan antara pihak-pihak yang mengadakan dan menandatangani kontrak untuk menyelenggarakan sesuatu pekerjaan tertentu. Aliansi jenis ini pada umumnya dilakukan menurut proyek tunggal. Dalam aliansi jenis ini satu perusahaan tidak melakukan pengendalian formal terhadap aktivitas ataupun kebijakan bisnis perusahaan yang lain. Dalam aliansi kontrak nontradisional ini dikenal dua bentuk kontrak, yaitu :

##### a ) Kontrak Kerja sama Manajemen (*Joint of Management*)

Kontrak Kerja sama Manajemen adalah kontrak yang ditawarkan satu badan usaha kepada pihak lain untuk secara bersama-sama mengelola manajemen satu usaha yang dimilikinya.

##### b ) Kontrak Kerja sama Operasi (*Joint of Operations*)

Kontrak Kerja sama Operasi adalah bentuk kontrak yang ditawarkan oleh satu Badan Usaha kepada pihak lain untuk secara bersama-sama menanamkan modalnya dalam salah satu usaha yang dimilikinya. Selanjutnya kedua belah

pihak secara bersama-sama, sepihak atau bergantian mengelola manajemen dan proses operasionalnya.

## 2. Penyertaan / Pertukaran Modal (*Equity Investments / Swaps*)

Model kerja sama penyertaan / pertukaran modal adalah bentuk aliansi strategik yang mirip dengan bentuk kontrak, tetapi memungkinkan untuk dilakukan dalam beberapa proyek. Penyertaan / pertukaran modal pada umumnya dilakukan dalam bentuk pembelian saham satu atau lebih usaha milik satu badan usaha oleh pihak lain, dan atau sebaliknya. Jenis usaha dimana dilakukan penyertaan / pertukaran modal ditentukan oleh badan usaha yang menjual sahamnya (*investee*) dengan lama kepemilikan tidak dibatasi.

## 3. Perusahaan Patungan (*Joint Venture*)

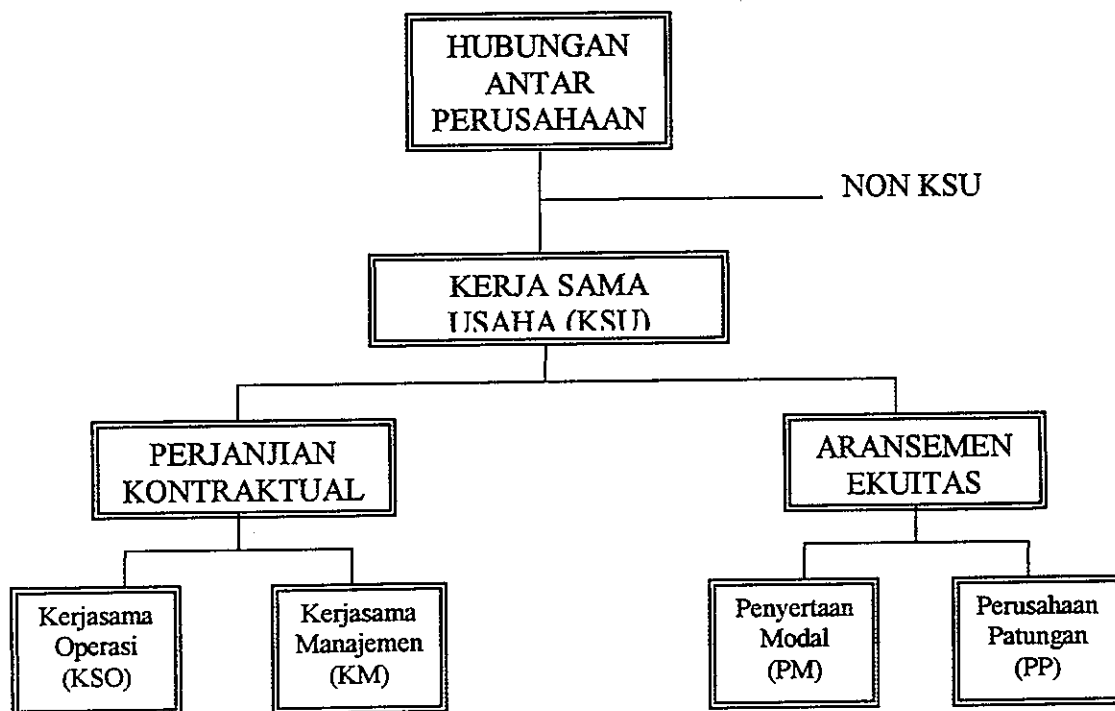
Perusahaan Patungan (*Joint Venture*) adalah perjanjian kesepakatan antara satu badan usaha dengan pihak lain untuk bersama-sama menanamkan modalnya ke dalam satu atau lebih badan usaha yang menjalankan usahanya secara mandiri. Usaha patungan pada umumnya menggabungkan kemampuan dan kepentingan dari perusahaan yang beraliansi. Sebagaimana penyertaan / pertukaran modal, usaha patungan menawarkan kepentingan jangka panjang dengan mekanisme pengendalian yang lebih fleksibel dibanding dua bentuk aliansi sebelumnya, karena memungkinkan perubahan kesepakatan apabila terjadi perubahan-perubahan atas situasi aliansi.

## 2. 2. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang dapat dipergunakan sebagai acuan dalam penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh :

Agung Pramono dkk (1996) tentang kerja sama usaha di lingkungan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Dalam penelitiannya Agung Pramono, dkk, merumuskan suatu model generik kerja sama usaha, seperti yang terlihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1 : MODEL KERJA SAMA USAHA



Sumber : Agung Pramono dkk (1996)

Untuk menentukan pemilihan model terhadap 4 (empat) alternatif model KSU seperti yang digambarkan di atas, selanjutnya dapat dipertanyakan “kapan” dan “dalam kondisi seperti apa” masing-masing model tersebut akan digunakan.

Setidaknya ada dua pertimbangan utama, yaitu :

a) Kedekatan aktivitas/segmen usaha yang hendak di – KSU – kan terhadap bisnis inti perusahaan, dan

b) Tingkat kekuatan aset, baik *tangible asset* maupun *intangible asset* maupun *human resources*.

Peta mengenai pemilihan model dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1 : PETA PEMILIHAN MODEL ALIANSI STRATEJIK

MODEL ALIANSI STRATEJIK	KEDEKATAN DENGAN BISNIS INTI	ASSET			KETERANGAN
		TANGIBLE	INTANGIBLE	HUMAN RESOURCES	
KONTRAK MANAJEMEN (KM)	DEKAT	KUAT	KUAT	LEMAH	DIKAITKAN DENGAN USAHA PENGEMBANGAN SDM
KERJA SAMA OPERASI (KSO)	DEKAT	LEMAH	KUAT	SEDANG	POIN KRITIS • HINDARI PENGALIHAN ASET • TIDAK SAMA DENGAN SEWA MENYEWAWA BIASA
PENYERTAAN MODAL (PM)	DEKAT	LEMAH	KUAT	KUAT	MENCAKUP PENYERTAAN SAHAM PIHAK KE – 3
PERUSAHAAN PATUNGAN (PP) /JOINT VENTURE	JAUH	KUAT	KUAT	KUAT	• DIVERSIFIKASI • MEMBUAT USAHA / BADAN USAHA BARU • HINDARI TERJADI DINYA KOLUSI

Sumber : Agung Pramono, dkk 1996.

Penelitian lain yang membahas hubungan antar perusahaan (*interfirm link*) dilakukan oleh : JF. Hennart dan Satine Reddy (1997). Dalam penelitiannya JF. Hennart dan Satine Reddy mengupas masalah pemilihan metoda penggabungan

aset yang sejenis dan komplementer melalui dua cara yaitu : *mergers / acquisitions* dan *joint venture*. Dari hasil penelitiannya Hennart dan Reddy menyimpulkan bahwa investor cenderung melakukan *joint venture* dengan partnernya yang menghasilkan produk yang sama, disamping itu juga disimpulkan pula bahwa *joint venture* adalah merupakan perangkat untuk memperoleh akses ke sumber daya yang tertanam pada perusahaan lain.

Balakrisnan dan Koza (1993), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa aliansi bentuk *joint venture* merupakan mekanisme untuk mengurangi biaya transaksi yang terjadi manakala sebuah perusahaan mengakuisisi perusahaan lain, di sisi lain *joint venture* disukai manakala perusahaan yang akan diakuisisi dan perusahaan pengakuisisi berasal dari dua jenis industri yang berbeda.

Bucklin dan Sengupta (1993) dalam penelitiannya tentang keberhasilan perusahaan dalam aliansi menyimpulkan bahwa efektifitas aliansi dapat dicapai dengan pengurangan konsentrasi kekuatan (*power*) dan ketidakseimbangan manajerial. Selain itu selektifitas dalam pemilihan proyek dan pemilihan *partner* potensial yang tepat akan banyak membantu tercapainya efektifitas strategi aliansi.

Begitu banyak manfaat aliansi sehingga Ohmae (1989) mencatat bahwa 9 dari 10 pelaku aliansi akan tetap dalam aliansi apabila mungkin. Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Data quest* dan Arthur Young (1991) yang dikutip oleh Martani Huseini dan Edward Mamahit (1994), terhadap 700 CEO dari perusahaan di Amerika menyimpulkan bahwa 90 % di antara mereka telah aliansi. Padahal

pada tahun 1989 hanya 73 % dan kemudian melonjak menjadi 81 % di tahun 1990.

Kanter (1994) dalam penelitiannya terhadap 37 perusahaan dan *partner* nya dari 11 penjuru dunia (USA, Kanada, Perancis, Jerman, Inggris, Belanda, Turki, China, Hongkong, Indonesia dan Jepang), menyimpulkan adanya 3 aspek fundamental dari aliansi bisnis :

1. Aliansi harus membawa manfaat bagi *partner* yang terlibat, namun aliansi tidak sekedar hanya perjanjian. Pelaku aliansi hidup dalam sistem yang progresif, koneksi menawarkan pilihan akan masa mendatang, membuka pintu baru dan peluang yang tidak terlihat sebelumnya.
2. Aliansi berarti kolaborasi (menciptakan nilai baru secara bersama-sama) dan tidak hanya sekedar pertukaran (mendapatkan suatu pengembalian atas apa yang anda berikan). Suatu kolaborasi yang aktif terjadi bila pelaku aliansi mengembangkan mekanisme (struktur, proses dan *skill*) yang menjembatani perbedaan organisasi dan interpersonal, serta mendapatkan *real value* dari aliansi.
3. Pelaku aliansi tidak dapat dikontrol oleh sistem yang formal namun memerlukan jaringan keterkaitan interpersonal dan infrastruktur internal yang meningkatkan proses belajar.

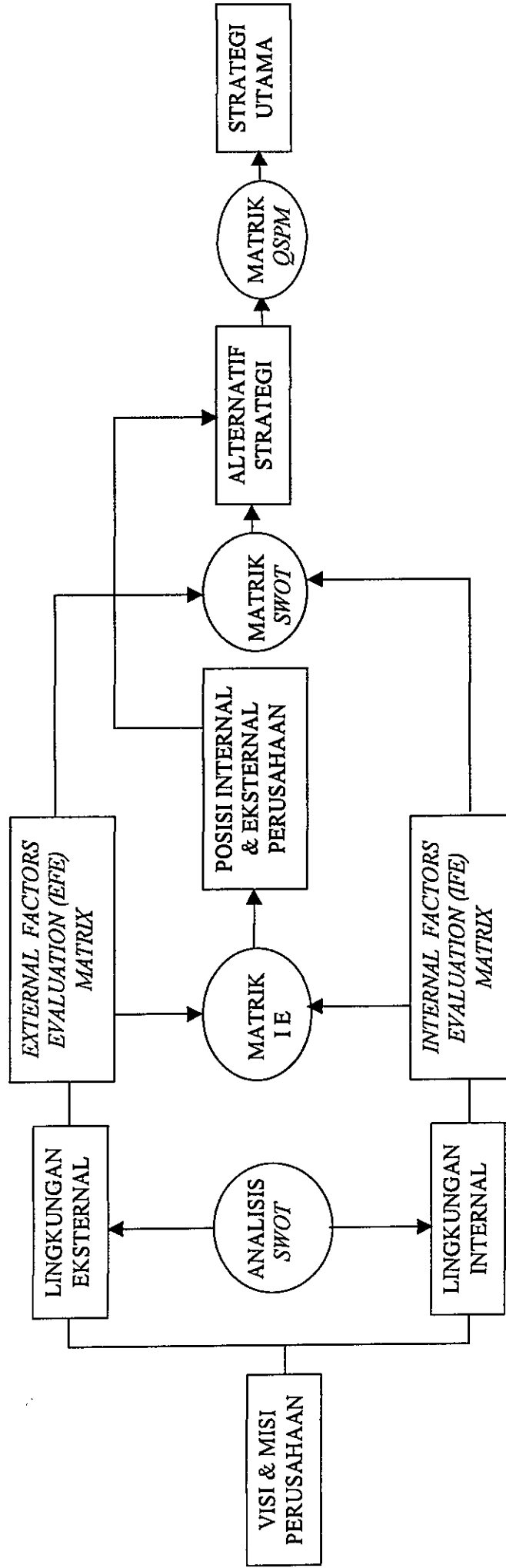
Dengan mengacu kepada hasil-hasil penelitian terdahulu di atas, maka penelitian terhadap PT Muhandas Sarana ini ditujukan untuk melakukan analisis strategi kerjasama usaha bentuk aliansi stratejik, untuk selanjutnya dapat

memberikan implikasi stratejik yang relevan dan memadai dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan.

### **2. 3. Kerangka Pemikiran Teoritis.**

Penggunaan kerangka kerja manajemen stratejik untuk meneliti permasalahan pada PT Muhandas Sarana serta merumuskan suatu pemecahan yang memadai melalui keputusan-keputusan stratejik menjadi kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini. Secara lebih jelas, kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini dapat dilihat pada diagram berikut ini.

Gambar 2.2 : KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



- SWOT : Strength, Weakness, Opportunity, Threat
- IE : Internal, External
- QSPM : Quantitative Strategic Planning Matrix

## **A. Visi dan Misi Perusahaan**

Menurut Husein Umar (1999), visi merupakan suatu keinginan terhadap keadaan di masa datang yang dicita-citakan oleh seluruh personel perusahaan mulai dari jenjang yang paling atas sampai jenjang yang paling bawah. Sedangkan misi merupakan panjabaran makna visi tersebut secara tertulis agar seluruh anggota organisasi menjadi paham dan jelas.

Visi dari PT Muhandas Sarana adalah untuk ikut berpartisipasi dalam melaksanakan pembangunan melalui jasa konstruksi. Sedangkan misi PT Muhandas Sarana adalah untuk meraih keuntungan yang sebesar-besarnya demi kelangsungan hidup perusahaan dan kesejahteraan karyawan dengan tetap berorientasi pada kepuasan pelanggan.

## **B. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Analisis ini menerangkan berbagai faktor di luar perusahaan yang cukup relevan untuk dikatakan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Analisis lingkungan eksternal akan membahas berbagai kemungkinan terdapatnya peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dari berbagai faktor di luar perusahaan.

Hasil diskusi dengan manajemen PT Muhandas Sarana menyimpulkan bahwa faktor-faktor peluang tersebut mencakup :

1. Investasi di sektor jasa konstruksi
2. Ketersediaan tenaga kerja
3. Pertumbuhan ekonomi

4. Perkembangan pasar di luar pasar pemerintah
5. Lahirnya Undang-undang Jasa Konstruksi yang baru (UU no 18 tahun 1999)

Sedangkan faktor-faktor ancaman yang ada mencakup :

1. Persaingan di sektor jasa konstruksi
2. Pendetang baru di sektor jasa konstruksi
3. Suku bunga kredit
4. Perubahan teknologi
5. Ketersediaan material semen di pasaran
6. Iklim politik.

### **C. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan**

Analisis ini menerangkan berbagai faktor di dalam perusahaan yang cukup relevan untuk dikatakan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Analisis lingkungan internal akan membahas berbagai kemungkinan terdapatnya kekuatan yang perlu dipertahankan, atau kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dari berbagai faktor di dalam perusahaan.

Hasil diskusi dengan manajemen PT Muhandas Sarana menyimpulkan bahwa faktor-faktor kekuatan tersebut mencakup :

1. Pengalaman dalam menangani proyek-proyek besar
2. Manajemen perusahaan
3. Modal sendiri yang dimiliki
4. Ketersediaan peralatan dan sumber material
5. Ketersediaan tenaga ahli tetap

## 6. Reputasi yang dimiliki

Sedangkan faktor-faktor kelemahan yang ada mencakup :

1. Kemampuan keuangan untuk pengembangan
2. Tenaga ahli yang mempunyai keahlian khusus
3. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9000
4. Keberadaan cabang di daerah-daerah yang potensial
5. Inovasi teknologi
6. Jaringan kerja.

## D. Penentuan Posisi Internal dan Eksternal Perusahaan

Dengan diketahuinya total skor faktor stratejik internal dan total skor faktor stratejik eksternal maka dengan bantuan matrik internal – eksternal (matriks I – E ) akan dapat ditentukan posisi internal dan eksternal perusahaan sekaligus alternatif strategi yang dapat dikembangkan.

## E. Penentuan Alternatif Strategi

Tahap penentuan alternatif strategi ini merupakan penggabungan hasil analisis faktor internal dan eksternal yang dipasangkan yang akan menghasilkan berbagai alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan. Tahap ini dikenal pula dengan tahap *matching* dengan menggunakan *TOWS* matrik sebagai alat analisisnya. Dengan *matching* faktor-faktor tersebut dapat diperoleh kombinasi dari *SO (Maxi-maxi)*, *WO (Mini-maxi)*, *ST (Maxi-mini)* dan *WT (Mini-mini)*.

## **F. Pemilihan Strategi**

Tahap pemilihan strategi ini didasarkan atas hasil identifikasi dan evaluasi atau analisis faktor-faktor eksternal dan internal melalui suatu alat yang disebut *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Dengan *QSPM* ini dapat diperoleh strategi yang paling tepat untuk perusahaan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN.**

Pada bagian ini akan menguraikan tentang metode penelitian yang berkaitan dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Penelitian ini bersifat studi kasus pada salah satu perusahaan Jasa Konstruksi di bidang kontraktor PT Muhandas Sarana di Semarang.

#### **3. 1. Jenis dan Sumber Data**

Secara umum, data diartikan sebagai suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode dan lain – lain. Data itu perlu dikelompok-kelompokkan terlebih dahulu menurut jenisnya sebelum dipakai dalam proses analisis. Dalam penelitian ini digunakan 2 jenis data, yaitu :

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dilakukan dalam penelitian. Agar jenis data ini bisa digunakan dalam langkah – langkah analisis maka terlebih dahulu perlu dilakukan pengolahan, dengan teknik pengolahan tertentu sesuai dengan kebutuhan.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan, baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data

ini diperoleh baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

### 3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan obyek penelitian yang dijadikan sasaran untuk mendapatkan dan mengumpulkan data. Pada dasarnya tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi karena disamping membutuhkan waktu yang lama juga memakan biaya yang lebih besar. Dengan meneliti sebagian dari populasi yang disebut sampel, diharapkan tetap dapat digambarkan sifat populasi bersangkutan. Untuk dapat mencapai tujuan ini maka cara - cara pengambilan sampel harus memenuhi syarat – syarat tertentu. Teknik penentuan sampel ( *sampling* ) adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran yang akan dijadikan sumber data sebenarnya.

Pada penelitian ini, populasi dan sampel digunakan untuk mendapatkan data primer untuk penentuan nilai bobot faktor – faktor stratejik internal ( faktor kekuatan dan kelemahan ) dan penentuan nilai bobot faktor – faktor stratejik eksternal ( faktor peluang dan ancaman ). Yang menjadi populasi dalam hal ini adalah seluruh karyawan PT Muhandas Sarana yang berjumlah 55 orang dengan komposisi tingkat pendidikan : Sarjana S 1 12 orang, Sarjana Muda ( D 3 ) 14 orang, Sekolah Menengah 29 orang. Sedangkan untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus Slovin dan Sevilla (1994) yang dikutip oleh Hussein Umar (1999), sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

dengan :  $n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$e$  = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Untuk informasi lebih lanjut tentang pemakaian rumus tersebut, Paquso, Garcia dan Guerrero ( 1978 ) yang dikutip oleh Hussein Umar ( 1999 ) memeprilihatkan bahwa batas kesalahan ( nilai  $e$  ) berkisar 1 % sampai dengan 10 %. Semakin kecil ukuran populasi, nilai  $e$  semakin besar. Dengan mengambil nilai  $e = 10\%$  dan memasukkan persamaan Slovin diatas didapatkan sampel sebanyak 35 responden. Hal inilah yang digunakan sebagai dasar dalam menentukan ukuran sampel.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Menurut Pabundu Tika (1997) ada 5 metode yang dapat dipergunakan dalam pengumpulan data diantaranya : metode pengumpulan data sekunder, metode wawancara, metode angket / kuesioner, metode observasi dan pengumpulan data melalui penginderaan jauh.

Metode yang digunakan di dalam penelitian ini adalah ketiga metode yang pertama, yaitu metode pengumpulan data sekunder, metode wawancara dan metode angket / kuesioner, dengan penjelasan sebagai berikut :

#### 1. Metode Pengumpulan Data Sekunder.

Metode ini dilakukan dengan cara pengumpulan data baik dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan yang menjadi obyek penelitian yaitu PT Muhandas Sarana. Data yang diperlukan dari dalam perusahaan meliputi data perusahaan, struktur

organisasi, kepemilikan, neraca perusahaan, daftar personil, daftar peralatan dan daftar pengalaman pekerjaan dan lain-lain, maupun data yang dikumpulkan dari instansi di luar perusahaan, yakni Badan Pusat Statistik (BPS) yang berupa data pertumbuhan ekonomi, dan suku bunga pinjaman / kredit, serta data tentang pertumbuhan jasa konstruksi yang didapat dari Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia).

## 2. Metode Wawancara.

Metode ini dilakukan dengan cara komunikasi secara langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan PT Muhandas Sarana dengan maksud untuk menggali data dan informasi guna mengetahui secara mendalam kondisi yang sebenarnya. Metode ini digunakan terutama untuk melakukan konfirmasi dan melengkapi data yang telah diperoleh melalui metode pengumpulan data sekunder.

## 3. Metode Angket/Kuesioner.

Metode ini dilakukan dengan cara menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis untuk dijawab secara tertulis pula oleh responden. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data primer untuk penentuan bobot dari faktor strategik internal (faktor kekuatan dan kelemahan) dan faktor strategik eksternal (faktor peluang dan ancaman).

### 3. 4. Teknik Analisis

#### 1. Analisis Peluang dan Ancaman.

Untuk menganalisis faktor-faktor peluang dan ancaman digunakan alat analisis *EFE (External Factors Evaluation) Matrix*. Ada 5 tahapan dalam mengembangkan *EFE Matrix* (Husein Umar, 1999) :

- a) Mengidentifikasi secara spesifik faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman bagi perusahaan.
- b) Pemberian bobot masing-masing faktor dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penentuan bobot dilakukan dengan metode survei (kuesioner) dengan mengambil sampel sebanyak 35 orang responden seperti yang telah dijelaskan pada sub bab 3.2. Sedangkan bentuk juesioner dapat dilihat pada lampiran 1.
- c) Pemberian *rating* untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (*out standing*) 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 mempunyai *rating* 4.

Penentuan *rating* terhadap masing – masing faktor strategik dilakukan dengan cara diskusi dengan manajemen PT Muhandas Sarana.

- d) Mengalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai *rating*nya untuk mendapatkan skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
- e) Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

## 2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan.

Untuk menganalisis faktor-faktor internal digunakan alat analisis *IFE (Internal Factors Evaluation) Matrix*. Sama dengan *EFE Matrix* yang dijelaskan terdahulu, *IFE Matrix* dapat dikembangkan dalam 5 tahapan, yaitu :

- a) Mengidentifikasi secara spesifik faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan bagi perusahaan.
- b) Pemberian bobot masing-masing faktor dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penentuan bobot dilakukan dengan metode survei (kuesioner) dengan mengambil sampel sebanyak 35 responden seperti yang telah dijelaskan pada sub bab 3.2. Sedangkan bentuk kuesioner dapat dilihat pada lampiran 1.
- c) Pemberian *rating* untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (*out standing*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif ( semua variabel yang masuk kategori kekuatan ) diberi nilai mulai dari 1 (satu) sampai 4, dengan membandingkan dengan rerata industri atau dengan pesaing utama.

Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Misal jika kelemahan perusahaan mempunyai nilai besar sekali maka nilainya adalah

1 (satu), sedangkan jika kelemahan perusahaan mempunyai nilai yang kecil, nilainya adalah 4.

Penentuan *rating* terhadap masing – masing faktor stratejik dilakukan dengan cara diskusi dengan manajemen PT Muhandas Sarana.

d) Mengalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai *rating*nya untuk mendapatkan skor pembobotan untuk masing-masing faktor.

e) Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan dari sisi *IFE Matrix*.

Nilai rerata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah. Sedang nilai di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

### 3. Matrik Internal Eksternal (I-E)

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric (GE – Model)*. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Setelah diketahuinya total skor faktor stratejik internal (total skor IFE matrik) dan total skor faktor stratejik eksternal (total skor EFE matrik) maka dengan bantuan matrik Internal Eksternal (I-E) akan dapat diketahui posisi internal dan eksternal perusahaan sekaligus alternatif strategi yang dapat dikembangkan.

Tabel 3.1 : Matrik Internal Eksternal ( I – E )

		TOTAL SKOR IFE		
		Tinggi	Rerata	Lemah
TOTAL SKOR EFE	4,0			
	Tinggi	I	II	III
	3,0			
	Sedang	IV	V	VI
2,0				
Rendah	VII	VIII	IX	
1,0				

Sumber : Husein Umar, 1999

Gambar tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya ke sembilan sel tersebut memiliki 3 implikasi strategi yang berbeda (Husein Umar, 1999), yaitu :

- a ) Untuk posisi perusahaan yang berada pada sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai “*grow*” atau “*build*”. Strategi – strategi yang cocok pada posisi ini adalah *intensive* ( *market penetration, market development* dan *product development* ) atau *integration* ( *backward integration, forward integration* dan *horizontal integration* ).
- b ) Untuk posisi perusahaan yang berada pada sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi – strategi “*hold*” and “*maintain*”. Strategi – strategi yang umum dipakai yaitu *market penetration* dan *product development*.

c) Untuk posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi *harvest* atau *divestiture*.

4. Matrik *TOWS* atau *SWOT*.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis adalah matrik *SWOT*. Matrik ini dibentuk dengan memasangkan antara peluang dan ancaman dari hasil *EFE Matrix* dengan kekuatan dan kelemahan dari hasil *IFE Matrix*. Melalui *matrix SWOT* dapat dipetakan bagaimana bidang – bidang usaha harus di KSU kan serta mana yang seharusnya dikerjakan sendiri. Aaker, David A (1995) yang dikutip Dadan Umar (1997) secara rinci menyebutkan bahwa bidang – bidang tersebut adalah seperti terlihat pada tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2 : *Matrix SWOT*

<i>EFE</i>	<i>IFE</i>	PELUANG ( <i>OPPORTUNITIES</i> )	ANCAMAN ( <i>THREATS</i> )
KEKUATAN ( <i>STRENGTHS</i> )		( <i>SO</i> ) <i>INTERNAL ACTIVITIES</i>	( <i>ST</i> ) <i>COMPLEMENTARY ALLIANCES</i>
KELEMAHAN ( <i>WEAKNESSES</i> )		( <i>WO</i> ) <i>COMPLEMENTARY ALLIANCES</i>	( <i>WT</i> ) <i>DIVERSIFIED / CONSOLIDATION</i>

Sumber : Aaker, David A ( 1995 ) dalam Dadan Umar ( 1997 ).

a. Bidang S – O ( Strategi SO )

Bidang yang disamping memiliki peluang pasar yang prospektif juga cukup kuat atau memiliki kompetensi. Bidang ini memiliki peluang yang lebih baik untuk dikembangkan atau diselenggarakan sendiri daripada di-KSU-kan dengan pihak lain.

b. Bidang W – O ( Strategi W – O )

Bidang yang memiliki peluang pasar yang prospektif, namun perusahaan tidak cukup kuat atau tidak memiliki kompetensi untuk menyelenggarakannya. Bidang ini memiliki peluang yang lebih baik untuk di-KSU-kan dengan pihak lain yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.

c. Bidang S T ( Strategi S – T )

Bidang usaha dimana perusahaan cukup kuat dan memiliki kompetensi untuk mengerjakannya, namun peluang pasarnya sangat mengancam. Segmen – segmen usaha yang memiliki ancaman kuat akan lebih baik apabila diselenggarakan secara aliansi dengan pihak lain yang memiliki kekuatan untuk mengatasi ancaman tersebut. Dalam banyak hal cara seperti ini menjadi strategi yang cukup tepat untuk membagi resiko (*risk sharing*).

d. Bidang W – T ( Strategi W T )

Bidang usaha yang peluang pasarnya relatif kecil, serta perusahaan tidak memiliki kompetensi untuk mengerjakannya. Usaha ini akan lebih efisien

dialiansikan dengan pihak lain dalam bentuk diversifikasi atau konsolidasi usaha. Prinsipnya adalah “asal menghasilkan keuntungan”.

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

*QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)* adalah alat analisis yang digunakan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari tindakan-tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan.

Analisis ini berusaha mengintegrasikan faktor internal dan eksternal ke arah proses penentuan strategi yang terbaik.

Ada 6 tahapan dalam pengembangan *QSPM* (Husein Umar, 1999) :

- a. Membuat daftar eksternal dan internal perusahaan yang langsung diambil dari *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*.
- b. Pemberian bobot pada setiap faktor kunci sukses pemberian bobot ini sama dengan yang ada di *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*.
- c. Mengevaluasi langkah kedua (*matching*) dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan pelaksanaannya.
- d. Menetapkan *Attractiveness Score (AS)*, yaitu sebuah angka yang menunjukkan *relative attractiveness* untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara mencari masing-masing faktor eksternal dan internal, kemudian menentukan bagaimana peran dari faktor-faktor tersebut dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Batasan nilai *attractiveness score* adalah :

1 = tidak menarik

2 = agak menarik

3 = secara logis menarik

4 = sangat menarik

- e. Menghitung *Total Attractiveness Score (TAS)* dengan mengalikan antara bobot dengan nilai *attractiveness*.
- f. Menjumlahkan nilai *Total Attractiveness Score*. Makin tinggi jumlah nilai *total attractiveness score*, makin layak strategi tersebut bagi perusahaan.

Adapun bentuk *QSP Matrix* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.3 : *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

FAKTOR – FAKTOR STRATEJIK	BOBOT	A L T E R N A T I F   S T R A T E G I					
		STRATEGI I		STRATEGI II		STRATEGI III	
		<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>
1. Peluang							
2. Ancaman							
3. Kekuatan							
4. Kelemahan							

Sumber : Husein Umar, 1999

*AS* = *Attractiveness Score*

*TAS* = *Total Attractiveness Score*

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4. 1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum PT Muhandas Sarana

PT Muhandas Sarana merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam jasa konstruksi bidang kontraktor. Sejarah kelahirannya melalui akte pendirian awal notaris Abdul Latief SH, no 264 tertanggal 29 Agustus 1974.

Adapun maksud dan tujuan perseroan didirikan adalah untuk :

1. Memborong, merencanakan dan melaksanakan segala macam pekerjaan bangunan, termasuk jalan-jalan, jembatan-jembatan, pengairan, lapangan, penggalian dan pengukuran serta pekerjaan lain yang bersangkutan dengan itu.
2. Mengusahakan pembangunan, transaksi, pembelian dan pengurusan tanah serta bangunan baik untuk rumah tinggal maupun untuk tempat industri
3. Mengusahakan berbagai macam industri
4. Berdagang pada umumnya, termasuk pula *import* dan *export*

Di dalam perjalanannya perusahaan ini telah menambah bidang layanannya khususnya bidang layanan yang berkaitan dengan pekerjaan jalan dan jembatan seperti pendirian *Asphalt Mixing Plan (AMP)* sebagai tempat pengolahan campuran panas (*hot mix*) serta pengadaan lokasi penambangan batu pecah (*Quarry*).

Pengalaman di bidang konstruksi telah banyak dilakukan. Sebagai gambaran disampaikan pengalaman perusahaan selama 5 tahun terakhir, diantaranya :

1. Pembangunan jembatan Kereta Api di lintas antara Maja – Citeras Km 63+208 sampai dengan Km 69+246
2. Pembangunan jembatan Kereta Api antara Rawa buaya – Poris
3. Pembangunan jalan masuk dan jembatan sepanjang 658 meter, Proyek Listrik Tenaga Air, Sambong – Tasikmalaya, Jawa barat.
4. *Second Highway Sector Investment Road Capacity Expansion Project (HSIP) II phase I, contract package no AK – 2, Sidoarjo – Gempol, Jawa timur.*
5. Pekerjaan Galian timbunan tanah pada proyek jalan Tol Semarang seksi C.
6. Pekerjaan *Base Course*, pekerjaan lain-lain pada proyek jalan Tol Semarang seksi C.
7. Peningkatan jalan Supriyadi tahap III, jalan Bandarharjo, jalan Sembungharjo – Bangetayu Tahap II dan jalan Gombel lama Kota Semarang.
8. Pekerjaan pembangunan jalan konvensional menuju dermaga dan lingkungan Peti kemas di Pelabuhan Palembang.
9. *Construction of Work of Sam Ratulangi Manado Airport Development Project Manado Air side.*
10. Peningkatan jalan Semarang – Demak – Kudus – Pati, Paket T 91, Jalan Semarang – Demak dan Kudus – Pati
11. Peningkatan jalan Semarang – Demak – Kudus – Pati, Paket T – 108
12. Semarang *Northern Ring Road Section III, Package 01*

13. Pemeliharaan berkala jalan Kaligawe – Semarang

14. Paket T – 120 Jalan Semarang – Demak.

Dari berbagai proyek yang telah disebutkan di atas menunjukkan bahwa perusahaan tersebut telah berpengalaman dalam menangani proyek-proyek yang besar. Disamping itu dalam upaya untuk lebih meningkatkan kemampuannya dalam memberikan pelayanan di bidang jasa konstruksi PT Muhandas Sarana melakukan Kerja Sama Usaha bentuk Aliansi Stratejik dengan perusahaan lain, yaitu PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama.

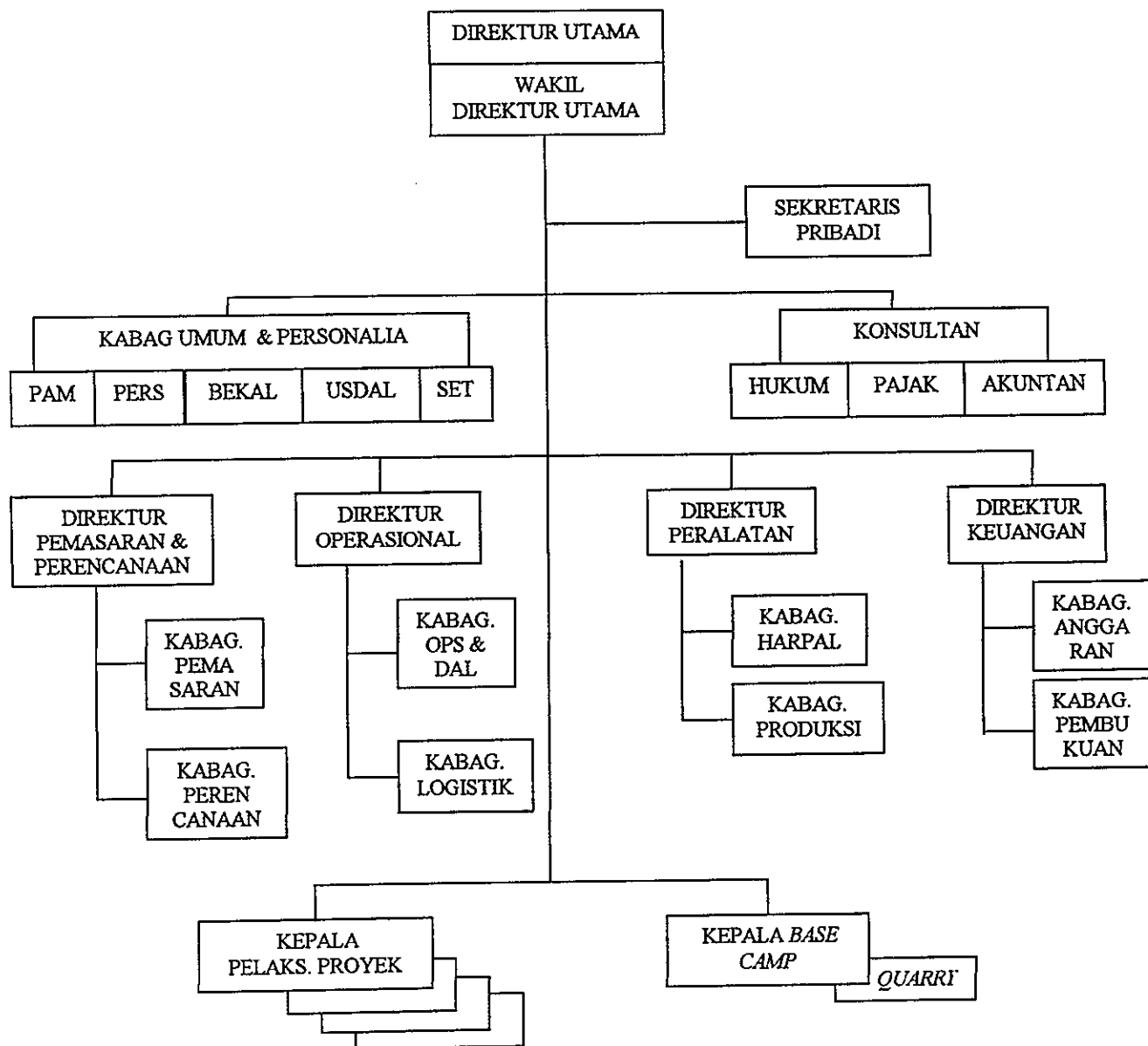
#### 4.1.2 Bagan Organisasi Dan Uraian Tugas

Menurut Priyono dkk (1997) organisasi diperlukan dalam rangka mencapai suatu tujuan (*objectives*) yang telah ditetapkan perusahaan. Karena itu, dua hal yang merupakan alat penting dalam organisasi yang harus dipahami adalah sebagai berikut :

1. Bagan organisasi yang dapat menunjukkan alur wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*)
2. Uraian tugas (*job discription*) yang berisi tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk jabatan atau tugas-tugas tertentu. Hubungan antara jabatan-jabatan yang berbeda harus dinyatakan secara jelas untuk menghindari salah pengertian, konflik dan duplikasi pekerjaan.

Bagan organisasi perusahaan PT Muhandas Sarana serta uraian tugas dari masing-masing jabatan dapat digambarkan dan dijelaskan sebagai berikut :

Gambar 4.1 : Bagan organisasi PT Muhandas Sarana



Sumber : Bagian Umum dan Personalia, PT Muhandas Sarana Semarang, 2000

Uraian Tugas

1. Direktur Pemasaran dan Perencanaan

Direktur Pemasaran dan Perencanaan adalah pembantu direktur utama yang membidangi tugas dan tanggung jawab pemasaran dan perencanaan proyek, mencakup berbagai kegiatan yang berkaitan dengan usaha mencari dan

mendapatkan proyek guna memenuhi *omzet* perusahaan setiap tahun, serta melakukan perhitungan kebutuhan anggaran biaya dan anggaran pelaksanaan setiap proyek berdasarkan rencana konstruksi dan syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh *bouwher*.

2. Direktur Operasional.

Direktur operasional adalah pembantu direktur utama yang membidangi tugas dan tanggung jawab pengawasan dan pengendalian proyek maupun yang berhubungan dengan masalah mutu pekerjaan, laju pekerjaan, waktu pekerjaan yang digunakan, material/bahan bangunan yang digunakan, pengerahan tenaga kerja dan peralatan serta anggaran yang digunakan, sehingga pelaksanaan proyek berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

3. Direktur Peralatan

Direktur peralatan adalah pembantu direktur utama yang membidangi tugas dan tanggung jawab penyiapan alat-alat peralatan yang siap pakai guna mendukung pelaksanaan proyek.

4. Direktur Keuangan.

Direktur keuangan adalah pembantu direktur utama yang membidangi tugas dan tanggung jawab administrasi keuangan perusahaan, sehingga program perusahaan dapat berjalan dengan tertib dan lancar dengan dukungan anggaran yang dapat dipertanggungjawabkan, efisien dan efektif mencapai sasaran program.

#### 5. Kepala Bagian Umum / Personalia

Kepala Bagian Umum / Personalia adalah pembantu direktur utama yang membidangi tugas dan tanggung jawab pelayanan umum di kantor pusat perusahaan mencakup permasalahan urusan administrasi kantor, personalia, keamanan/sekuriti, kebersihan dan urusan dalam kantor sehingga roda kegiatan kantor pusat perusahaan dapat berjalan dengan tertib dan lancar.

#### 6. Kepala *Base Camp*.

Kepala *Base Camp* adalah pelaksana lapangan yang organisasinya bersifat tetap dan berada di lokasi *aggregate / hot mix* dan bahan bangunan yang lain beserta distribusi pematatannya kepada para pelaksana proyek jalan / *paving* sesuai dengan jenis, mutu, jumlah dan waktu yang telah ditetapkan.

#### 7. Kepala Pelaksana Proyek / *GS*.

Kepala pelaksana proyek / *General Superintendent* adalah pelaksana lapangan yang dibentuk dalam susunan organisasi yang bersifat temporer berada di bawah direktur utama dan organisasinya akan dibubarkan setelah proyek dilaksanakan.

### 4.1.3 Kondisi Eksternal Perusahaan.

#### a. Lingkungan Makro

Arus globalisasi dari berbagai aspek (informasi, komunikasi, budaya, ekonomi dan perdagangan), perkembangan teknologi serta munculnya blok-blok perdagangan bebas abad ke 21 akan menimbulkan persaingan yang ketat hampir di segala bidang usaha tak terkecuali bidang usaha jasa konstruksi. Ketatnya

persaingan bisnis di jasa konstruksi tersebut disebabkan tidak saja karena mulai bangkitnya pelaku-pelaku lokal seiring dengan mulai pulihnya perekonomian nasional dari krisis juga karena bebas masuknya pelaku-pelaku asing dalam konteks perdagangan bebas. Disisi lain karena kontribusinya yang cukup signifikan yaitu sebesar  $\pm 7\%$  (Bank Indonesia, 2000) terhadap produk domestik bruto membuat sektor tersebut masih cukup diperhitungkan.

Isu-isu ekonomi seperti *GATT*, *WTO*, *AFTA*, *APEC* dan *NAFTA* secara tidak langsung akan menimbulkan peluang. Hal ini dimungkinkan karena akan masuk investor asing dalam rangka pengembangan infrastruktur di Indonesia. Bila hal ini terjadi maka masuknya investor asing tersebut akan dapat berpengaruh terhadap perkembangan jasa konstruksi di Indonesia.

Perkembangan teknologi moderen telah memasuki berbagai dunia usaha. Keadaan demikian akan menuntut tersedianya sumber daya manusia yang profesional dan handal. Kondisi makro lainnya yang berpengaruh terhadap perkembangan sektor jasa konstruksi antara lain angkatan kerja, pertumbuhan ekonomi, inflasi, serta suku bunga kredit.

Jumlah angkatan kerja di Indonesia akan meningkat sejalan dengan pertumbuhan penduduk. Pertumbuhan akumulasi angkatan kerja dalam tahun 1999 mencapai 2,3 %. Dengan pertumbuhan tersebut jumlah angkatan kerja pada akhir tahun 1999 mencapai 94,8 juta orang. Namun mengingat tingkat ketersediaan lapangan kerja terutama sektor formal yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan penambahan angkatan kerja, jumlah yang bekerja hanya meningkat sebesar 1,4 % menjadi 88,9 juta orang.

Tabel 4.1 : Laju pertumbuhan angkatan kerja dan ketersediaan lapangan kerja.

T a h u n	1997	1998	1999	Pertumbuhan (%)
Jumlah angkatan kerja (juta)	89,6	92,7	94,8	2,3
Ketersediaan lapangan kerja (juta)	85,4	87,7	88,9	1,4

Sumber : Bank Indonesia, 2000

Dari tabel diatas terlihat bahwa masih ada kesenjangan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja. Permintaan lebih rendah dari penawaran sehingga berdampak pada upah tenaga kerja yang masih rendah. Di satu sisi hal ini merupakan suatu keprihatinan tapi di sisi lain hal ini merupakan peluang bagi perusahaan yang melibatkan banyak tenaga kerja.

Pertumbuhan ekonomi sampai dengan akhir tahun 2000 sebesar 5,12 % dengan inflasi sebesar 9,1 %. Hal demikian menunjukkan adanya proses menuju ke arah pemulihan ekonomi setelah mengalami krisis ekonomi yang berat sejak pertengahan tahun 1997.

Tabel 4.2 : Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi 1997 – 2000

T a h u n	1997	1998	1999	2000
Pertumbuhan Ekonomi (%)	4,7	- 13,2	0,2	5,12
I n f l a s i (%)	11,1	77,6	2,0	9,1

Sumber : Bank Indonesia, 2000

Suku bunga kredit bank walaupun telah mengalami penurunan akan tetapi masih relatif tinggi. Untuk bank Pemerintah dari 29,03 % di akhir tahun 1998 menjadi 21,61 % di akhir tahun 1999, sedangkan untuk bank-bank swasta mengalami penurunan dari 38,70 di akhir tahun 1998 menjadi 19,57 di akhir tahun 1999.

Tabel 4.3 : Suku bunga kreatif Bank Pemerintah dan Swasta Periode 1995 – 1999

T a h u n	1995	1996	1997	1998	1999
Bank Pemerintah (%)	17,24	16,88	20,41	29,03	21,01
Bank Swasta (%)	20,46	20,24	28,22	38,70	19,57

Sumber : Bank Indonesia, 2000

#### b. Lingkungan Mikro

Menurut *Peace* dan *Robinson* (1997) yang mengutip *Porter* (1979) ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri, yaitu : persaingan antar anggota industri, pemasok, pendatang baru, pelanggan dan produk substitusi.

Analisis dari masing-masing kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri jasa konstruksi bidang kontraktor PT Muhandas Sarana adalah sebagai berikut :

#### 1. Persaingan antar industri

Pada industri jasa konstruksi bidang kontraktor pesaing digolongkan ke dalam golongan besar (B), golongan menengah (M), golongan kecil satu (K-1) dan golongan kecil dua (K-2) ( Departemen Keuangan & Bappenas, 2000 ). Golongan besar menangani nilai proyek di atas Rp 10 Milyar, golongan menengah menangani nilai proyek di atas Rp 1 Milyar sampai dengan Rp 10 Milyar, golongan kecil satu menangani nilai proyek di atas Rp 400 juta sampai dengan Rp 1 Milyar dan golongan kecil dua menangani nilai proyek di bawah Rp 400 juta. Jumlah pesaing golongan besar yang beroperasi dan bergabung dalam Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia (Gapensi) +/- 2000 perusahaan, golongan menengah +/- 3000 perusahaan, golongan kecil satu +/- 27.000 perusahaan dan golongan kecil dua +/- 8000 (Gapensi, 2000). Mengingat PT Muhandas Sarana masuk ke dalam golongan besar maka pesaing yang dihadapi +/- 2000 perusahaan. Hal ini merupakan persaingan yang cukup ketat meskipun tidak seketat golongan menengah dan kecil.

#### 2. Pemasok.

Pemasok dalam hal ini meliputi material, subkontraktor, tenaga kerja dan alat-alat berat. Subkontraktor, tenaga kerja dan alat-alat berat selama ini relatif

mudah untuk mendapatkannya. Sedangkan material khususnya semen masih perlu perhatian khusus karena sering timbul kelangkaan di pasaran.

### 3. Pendetang baru.

Prosentase pendatang baru yang masuk ke sektor jasa konstruksi cukup tinggi. Menurut prediksi (Gapensi, 2000) selama empat tahun ke depan (2000 – 2004) akan masuk pendatang baru per tahun +/- 50 perusahaan golongan besar (2,5 %), +/- 250 perusahaan golongan menengah (8,3 %), +/- 400 perusahaan golongan kecil satu (1,5 %) dan +/- 1600 perusahaan golongan kecil dua (5,5 %). Dengan hadirnya pendatang baru tersebut akan menambah ketatnya persaingan dalam memperebutkan peluang.

### 4. Pelanggan

Pelanggan jasa konstruksi secara umum terbagi dalam 3 golongan besar yaitu Pemerintah / BUMN, swasta dalam negeri dan swasta asing. Investasi di sektor jasa konstruksi dari ketiga pelanggan tersebut di atas seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4 : Investasi di sektor Jasa Konstruksi Pemerintah/BUMN, Swasta dalam negeri (PMDN) dan swasta asing (PMA).

Tahun	1996	1997	1998	1999	2000
Pelanggan					
Pemerintah/ BUMN (Juta Rp)	30.783.000	35.952.000	47.200.000	67.869.000	82.448.000
Swasta Dalam Negeri (Juta Rp)	1.549.964	877.032	1.991.960	395.138	449.074 (s/d Juli)
Swasta Asing (1000 US\$)	296.776	306.815	197.751	153.377	87.811 (s/d Juli)

Sumber : Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), 2001  
Badan Pusat Statistik, 2000

Hingga saat ini hampir semua proyek yang ditangani oleh PT Muhandas Sarana berasal dari pelanggan Pemerintah / BUMN. Sedangkan pelanggan yang berasal dari swasta, baik swasta dalam negeri maupun swasta asing belum dimanfaatkan sehingga hal ini merupakan peluang besar bagi PT Muhandas Sarana.

##### 5. Produk Substitusi

Posisi kontraktor cukup strategis karena jarang sekali pemilik proyek yang mengerjakan proyeknya sendiri, terutama untuk proyek-proyek yang berskala besar. Proyek-proyek yang berskala besar selalu diserahkan kepada kontraktor, hal ini sesuai dengan pasal 5 ayat 4 UU Jasa Konstruksi no 18 tahun 1999, yang menyatakan bahwa pekerjaan konstruksi yang berskala besar dan atau yang berteknologi tinggi dan atau yang berbiaya besar hanya dapat dilakukan oleh

badan usaha yang berbentuk perseroan terbatas dan atau badan asing yang dipersamakan.

Berdasar pada analisis di atas dapat dikatakan bahwa lahirnya Undang – undang Jasa Konstruksi yang baru tersebut akan dapat menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi usaha jasa konstruksi di Indonesia.

#### **4.1.4 Kondisi Internal Perusahaan**

Kondisi internal perusahaan dalam hal ini meliputi sumberdaya manusia, kondisi keuangan, pemasaran dan produksi / jasa.

##### **4.1.4.1. Sumberdaya Manusia.**

Dalam menjalankan perusahaan dan menangani proyek-proyek, perusahaan telah mempekerjakan karyawan tetap sejumlah 55 orang yang terdiri dari :

- Tenaga ahli : 12 orang
- Tenaga ahli madia : 14 orang
- Tenaga pendukung : 29 orang

Dari tenaga ahli yang ada 83 % ( 10 orang ) mempunyai keahlian di bidang Teknik Sipil dan 17 % ( 2 orang ) mempunyai keahlian di bidang ekonomi. Tenaga ahli madia merupakan tenaga menengah yang membantu kegiatan tenaga ahli, yang sebagian besar terdiri dari lulusan Diploma III ( D III ) Teknik Sipil. Adapun tenaga pendukung merupakan tenaga administrasi, keuangan, mekanik, operator dan pengemudi yang menunjang kegiatan proyek.

Tabel 4.5 : Komposisi jumlah karyawan PT Muhandas Sarana, tahun 2000

Jenis Tenaga	Jumlah (orang)	Pendidikan				Pengalaman (tahun)		
		Sarjana / S I	Sarjana Muda/ D III	SMU	SLTP	> 10	5 - 10	< 5
Tenaga Ahli	12	12	--	--	--	6	4	2
T.Ahli Madia	14	--	14	--	--	4	7	3
T. Pendukung	29	--	--	26	3	17	8	4

Sumber : PT Muhandas Sarana, 2000.

Berbagai kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan peningkatan potensi sumberdaya manusia adalah :

- Sumberdaya manusia direkrut melalui seleksi yang ketat
- Adanya program pengembangan yang terus dilakukan baik melalui program sertifikasi, pelatihan, seminar maupun memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan.

Adapun permasalahan-permasalahan yang berkenaan dengan sumber daya manusia antara lain :

- ◆ Tuntutan kualitas pekerjaan yang kurang diikuti dengan peningkatan kemampuan sumber daya manusia.
- ◆ Tuntutan pemenuhan keahlian khusus atau pengalaman tertentu dari pekerjaan yang diperolehnya.

#### 4.1.4.2. Kondisi Keuangan

##### A. Rasio Keuangan.

Husein Umar (1999) menyatakan bahwa rasio keuangan berguna untuk menentukan kesehatan atau kinerja keuangan suatu perusahaan baik pada saat sekarang maupun masa mendatang. Dengan mengetahui kondisi ini diharapkan manajemen dapat melakukan perencanaan dan pengendalian operasionalnya. Rasio-rasio yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan dalam hal ini diantaranya :

##### □ Rasio Likuiditas

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menyediakan kas dan pos lancar lain yang sifatnya hampir mendekati kas yang berguna untuk memenuhi semua kewajiban yang akan segera jatuh tempo. Rasio lancar merupakan salah satu dari rasio likuiditas, menunjukkan kemampuan dalam memenuhi kewajiban lancarnya dengan aktiva lancarnya.

Dari neraca dan laporan laba/rugi PT Muhandas Sarana didapatkan bahwa rasio lancar yang dicapai rerata 195,33 %, sedangkan pesaing terdekatnya 141,88 %. Pencapaian per tahunnya mengalami peningkatan yakni dari 171,91 % pada tahun 1995 menjadi 201,18 % pada tahun 1996 hingga tahun 1999. Hasil selengkapnya dari perhitungan rasio tersebut dapat dilihat pada lampiran 3. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa likuiditas perusahaan cukup baik.

Tabel 4.6 : Neraca Perusahaan per 31 Desember 1999 (ribuan rupiah)

Aktiva		Pasiva	
<b>I. AKTIVA LANCAR</b>		<b>IV. HUTANG JANGKA PENDEK</b>	
Kas dan Bank	Rp. 792.688,49	Hutang dagang	Rp. 657.501,65
Piutang	Rp. 862.271,09	Hutang Pajak	Rp. 101.349,62
Persediaan barang	Rp. 1.743.547,49	Hutang Lain	Rp. 2.123.469,00
Pek. dalam proses	Rp. 2.400.153,36		
<b>Jumlah ( A )</b>	<b>Rp. 5.798.660,42</b>	<b>Jumlah ( D )</b>	<b>Rp. 2.882.320,27</b>
<b>II. AKTIVA TETAP</b>		<b>V. HUTANG JANGKA PANJANG</b>	
Peralatan & mesin	Rp. 18.696.228,00		
Inventaris	Rp. 870.904,80	<b>Hutang Bank (E)</b>	<b>Rp. 3.870.000,00</b>
Gedung	Rp. 1.018.732,61		
<b>Jumlah ( B )</b>	<b>Rp. 20.585.865,41</b>	<b>VI. KEKAYAAN BERSIH</b>	
<b>III. AKTIVA LAIN (C) Rp. 2.739.654,70</b>			
		<b>(A+B+C) – (D+E)</b>	<b>Rp. 22.371.860,26</b>
<b>Jumlah Aktiva</b>	<b>Rp. 29.124.180,53</b>	<b>Jumlah Pasiva</b>	<b>Rp. 29.124.180,53</b>

Sumber : PT Muhandas Sarana, 2000

Tabel 4.7. : Perhitungan Rugi/Laba, periode 1 Januari – 31 Desember 1999  
(dalam ribuan rupiah)

I. PENDAPATAN		
Hasil Proyek		Rp. 12.529.047,60
II. BIAYA PROYEK		
Biaya Proyek		Rp. 10.023.237,60
Laba Kotor		Rp. 2.505.810,00
III. BIAYA OPERASI		
Biaya Pajak	Rp. 745.477,20	
Biaya Telepon	Rp. 32.199,60	
Biaya Listrik	Rp. 15.034,80	
Biaya Gaji Karyawan	Rp. 152.854,80	
Biaya Kantor	Rp. 151.602,00	
Biaya Lain-lain	Rp. 131.554,80	
Jumlah biaya Operasi		Rp. 1.228.723,20
Laba Operasi		Rp. 1.277.086,80

Sumber : PT Muhandas Sarana, 2000

#### □ Rasio Profitabilitas.

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba dari setiap penjualan yang dilakukan. *Return of Investment (ROI)* yang merupakan salah satu dari rasio profitabilitas mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengatur aktiva-aktivanya seoptimal mungkin sehingga dicapai laba bersih yang diinginkan. *ROI* merupakan perbandingan antara laba usaha dan total aktiva.

Dalam 5 tahun terakhir, rerata *ROI* mencapai 5,48 %, sedang pesaing terdekat 1,89 %. Pencapaian per tahunnya mengalami turun naik, yaitu 8,59 % pada tahun

1995 dan turun menjadi 5,88 % pada tahun 1996 kemudian 4,24 % pada tahun 1997. Dua tahun berikutnya terjadi sedikit kenaikan hingga mencapai 4,30 % pada tahun 1998 dan 4,39 % pada tahun 1999. Hasil selengkapnya dari perhitungan rasio tersebut dapat dilihat pada lampiran 3. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan aktiva ke arah yang lebih efektif.

#### □ *Rasio Leverage*

Rasio ini berguna untuk menunjukkan kualitas kewajiban perusahaan serta berapa besar perbandingan antara kewajiban tersebut dengan aktiva perusahaan. Rasio hutang yang merupakan salah satu dari rasio *leverage* mengukur sejauh mana kewajiban perusahaan digunakan untuk mendanai pembelian atau investasi atas aktiva perusahaan.

Dalam 5 tahun terakhir rasio yang dicapai rerata 26,69 % sedangkan pesaing terdekat 87,85 %. Pencapaian per tahunnya cenderung mengalami penurunan yaitu 39,53 % pada tahun 1995 turun menjadi 25,22 % pada tahun 1996 dan dua tahun berikutnya 1997 dan 1998 menjadi 22,76 %, kemudian terjadi sedikit kenaikan di tahun 1999 menjadi 23,18 %. Hasil selengkapnya dari perhitungan rasio tersebut dapat dilihat pada lampiran 3. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan modal pinjaman/kewajiban perusahaan untuk mendanai pembelian atau investasi semakin berkurang. Jika rasio ini cukup besar, kreditor harus berhati-hati.

## B. Sisa Kemampuan Keuangan (SKK) dan Kemampuan Keuangan Dasar (KD)

Sisa kemampuan keuangan (SKK) merupakan kemampuan perusahaan yang akan melaksanakan proyek ditinjau dari sisa keuangan yang masih dimiliki. Sedangkan kemampuan keuangan dasar (KD) merupakan kemampuan perusahaan yang akan melaksanakan proyek ditinjau dari nilai proyek terbesar yang pernah dilaksanakan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Besarnya nilai proyek yang bisa dilaksanakan sangat ditentukan oleh besarnya nilai SKK dan KD yang dimiliki oleh perusahaan.

Dengan mengikuti ketentuan dari Departemen Keuangan dan Bappenas (2000), besarnya SKK dan KD untuk perusahaan besar (golongan B) dapat ditentukan dengan persamaan sebagai berikut :

$$\Rightarrow \text{SKK} = 6,4 \text{ KB} - \sum \text{Nilai paket pekerjaan / proyek yang sedang dilaksanakan}$$

SKK = Sisa Kemampuan Keuangan

KB = Kekayaan bersih (dari neraca perusahaan)

$$\Rightarrow \text{KD} = 1,5 \text{ NPt}$$

KD = Kemampuan keuangan dasar

NPt = Nilai proyek terbesar yang pernah dilaksanakan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Untuk nilai proyek yang lebih dari 2 tahun dapat dikonversi nilai proyek sekarang dengan menggunakan perhitungan *present value*.

- ◆ Bila nilai SKK > KD, nilai proyek maksimum yang bisa dilaksanakan sama dengan nilai KD

- ◆ Bila nilai SKK < KD, nilai proyek maksimum yang bisa dilaksanakan sama dengan nilai SKK

Dengan menggunakan persamaan di atas dan berdasarkan data dari tabel 4.6 dan lampiran 1, didapatkan nilai SKK dan KD bulan Januari 2000 seperti terlihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 : Sisa Kemampuan Keuangan (SKK) dan Kemampuan Keuangan Dasar (KD), PT Muhandas Sarana tahun 2000 (dalam Jutaan Rupiah)

Kekayaan Bersih (KB)	Nilai Proyek yang sedang dilaksanakan	SKK	NPt		KD		Segmen Pasar	
			Bidang jalan	Bidang jembatan	Bidang jalan	Bidang jembatan	Bidang jalan	Bidang jembatan
22.371,86	15.961,41	127.218,5	42.489,82	6.186,106 (Peb 1996) 13.164,29 (Jan.2000)*	63.734,728	19.746,436	>10.000 ≤ 63.734,73	>10.000 ≤ 19.746,44

Sumber : PT Muhandas Sarana, diolah

Catatan : \* *Present Value* dihitung dengan tingkat bunga rerata (20,78 %/tahun)

Dari tabel tersebut terlihat bahwa segmen pasar yang bisa dimasuki oleh PT Muhandas Sarana terbatas pada proyek – proyek dengan nilai kontrak lebih besar 10 Milyar rupiah dan lebih kecil atau sama dengan 63,734 Milyar rupiah untuk proyek di bidang jalan. Sedangkan untuk proyek di bidang jembatan segmen pasar yang bisa dimasuki adalah terbatas pada proyek – proyek dengan nilai kontrak lebih besar 10 Milyar rupiah dan lebih kecil atau sama dengan 19,746 Milyar rupiah.

#### 4.1.4.3. Kondisi Pemasaran

Total nilai kontrak proyek yang diperoleh setiap tahun dibandingkan dengan anggaran pembangunan yang ada akan menghasilkan rasio yang merupakan *market share* dari perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9 : Rasio total nilai kontrak proyek dengan anggaran pembangunan.

Tahun	Sumber dana	Nilai kontrak	Total nilai kontrak	Anggaran pembangunan	Rasio
		( jutaan rupiah )			( % )
1995	Dep. Hub.	6.186,106	15.728,813	28.781.000	0,000546
	DPU/Bina Marga	8.532,708			
	DPU/Bina Marga	1.009,999			
1996	Deptamben	4.275	38.139,534	30.783.000	0,001238
	DPU/Bina Marga	4.164,667			
	DPU/Bina Marga	21.135,332			
	DPU/Bina Marga	1.597,267			
	Dep. Hub	6.963,267			
1997	Dep. Hub	42.489,818	49.194,818	35.952.000	0,001368
	DPU/Bina Marga	1.705			
1998	DPU/Bina Marga	1.611,55	1.611,55	47.200.000	0,0000341
1999	DPU/Bina Marga	8.924	15.961,409	67.869.000	0,000235
	DPU/Bina Marga	4.910,84			
	DPU/Bina Marga	2.126,564			

Sumber : PT Muhandas Sarana, 2000  
Badan Pusat Statistik, 2000

Dari data tabel 4.9 tersebut, menunjukkan bahwa terjadi penurunan *market share* selama 2 tahun terakhir (1998 – 1999) dibanding 3 tahun sebelumnya (1995 – 1997), dan seluruh nilai kontrak yang diperoleh PT Muhandas Sarana berasal

dari proyek-proyek yang merupakan investasi pemerintah. Sedangkan proyek yang berasal dari investasi swasta belum dapat diperolehnya. Hal ini disebabkan diantaranya karena adanya kendala-kendala di bidang pemasaran antara lain :

- ◆ Masih rendahnya jaringan kerja yang dimiliki
- ◆ Belum diterapkannya sistem manajemen mutu ISO 9000
- ◆ Belum dibukanya cabang di daerah – daerah yang potensial

#### 4.1.4.4. Kondisi Produksi / Jasa

produk dari kontraktor PT Muhandas Sarana dalam hal ini berupa bangunan – bangunan fisik, baik berupa bangunan jalan maupun jembatan. Produk yang dihasilkan selama ini sudah begitu memadai. Hal ini terbukti dari kecilnya keluhan ketidakpuasan dari pemberi tugas. Meskipun demikian permasalahan – permasalahan yang dihadapi di bidang produksi masih begitu nampak, antara lain :

- Masih kurangnya tenaga ahli yang mempunyai kemampuan khusus untuk menangani proyek – proyek khusus
- Kurangnya inovasi teknologi sehingga hal ini berpengaruh pada upaya peningkatan produktivitas.

## **4.2. Proses dan Hasil Analisis.**

### **4.2.1. Analisis Faktor Eksternal.**

Dalam melakukan analisis faktor eksternal dilakukan dengan analisis EFE (*External Factor Evaluation*) matriks, yang dilakukan dengan melalui beberapa tahapan.

Tahap pertama adalah mengidentifikasi secara spesifik faktor – faktor eksternal yang menjadi peluang serta ancaman bagi PT Muhandas Sarana. Berdasarkan uraian tentang kondisi eksternal perusahaan yang telah dilakukan dapat diidentifikasi adanya faktor peluang dan ancaman. Dari hasil identifikasi tersebut kemudian dilakukan diskusi yang lebih mendalam dengan manajemen PT Muhandas Sarana. Melalui proses diatas, kemudian dilakukan penyusunan daftar rincian faktor – faktor stratejik eksternal PT Muhandas Sarana yang paling berpengaruh terhadap posisi perusahaan pada persaingan di industri yang dijalaninya. Hasil rincian faktor – faktor stratejik eksternal tersebut seperti terlihat pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10. : Faktor-faktor Strategik Eksternal.

Kode	Faktor Peluang ( <i>opportunities</i> )
O 1	Masuknya investor asing pada <i>pasca</i> perdagangan bebas
O 2	Tersedianya tenaga kerja yang berlimpah dengan upah yang rendah
O 3	Pertumbuhan ekonomi ke depan yang menunjukkan adanya peningkatan.
O 4	Perkembangan pasar jasa konstruksi di luar pasar pemerintah
O 5	Lahirnya Undang-undang Jasa Konstruksi yang baru (UU no 18 tahun 1999) yang bisa menciptakan iklim usaha yang kondusif dalam peningkatan daya saing secara optimal.
Kode	Faktor Ancaman ( <i>threats</i> )
T 1	Persaingan yang semakin ketat di sektor jasa konstruksi
T 2	Masuknya pendatang baru (perusahaan baru) di sektor jasa konstruksi
T 3	Suku bunga kredit yang masih tinggi
T 4	Perubahan Teknologi yang terlalu cepat dan kompleks
T 5	Sering terjadinya kelangkaan semen di pasaran
T 6	Iklim politik yang belum stabil

Sumber : Hasil diskusi dengan manajemen PT Muhandas Sarana.

Tahap selanjutnya adalah menentukan bobot dan *rating* dari setiap faktor. Penentuan bobot dilakukan dengan metoda angket/kuesioner. dengan mengambil sampel sebanyak 35 responden, seperti yang telah dijelaskan pada bab III. Responden diberikan pertanyaan berskala mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Masing – masing skala diberikan nilai mulai dari 1 (satu) sampai dengan 5, kemudian nilai untuk masing – masing faktor eksternal

dijumlahkan dan kemudian dibagi dengan total nilai dari seluruh faktor eksternal sehingga didapatkan bobot dari masing – masing faktor eksternal. Bobot dari masing – masing faktor tersebut seperti terlihat pada tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11 : Bobot dari faktor – faktor stratejik eksternal.

Faktor stratejik eksternal	Bobot
O 1	0,103
O 2	0,057
O 3	0,116
O 4	0,114
O 5	0,108
T 1	0,099
T 2	0,073
T 3	0,094
T 4	0,069
T 5	0,077
T 6	0,090

Sumber : Hasil analisis.

Proses selengkapnya dari penentuan bobot faktor – faktor stratejik eksternal dapat dilihat pada lampiran 4.

Total nilai (*weight score*) merupakan hasil perkalian antara bobot yang didapat dengan *rating* yang menunjukkan perlakuan PT Muhandas Sarana terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi, seperti yang telah dijelaskan pada Bab III, bahwa penentuan *rating* dilakukan dengan cara diskusi dengan manajemen PT Muhandas Sarana. Total nilai yang diidentifikasi dalam EFE matriks maksimum 4 dan minimum 1 (satu), dengan rerata 2,5. Bila total nilai mendekati nilai maksimum menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimumkan ancaman yang timbul.

Tabel 4.12 : Perhitungan *Weight Score* faktor-faktor stratejik eksternal dengan *EFE matrix*.

KODE	FAKTOR-FAKTOR STRATEJIK EKSTERNAL	BOBOT	RATING	WEIGHT SCORE
	<b>Faktor Peluang (<i>opportunities</i>)</b>			
O 1	masuknya investor asing pada <i>pasca</i> perdagangan bebas	0,103	4	0,412
O 2	tersedianya tenaga kerja yang berlimpah dengan upah yang rendah	0,057	3	0,171
O 3	pertumbuhan ekonomi ke depan yang menunjukkan adanya peningkatan	0,116	4	0,464
O 4	berkembangnya pasar jasa konstruksi di luar pasar pemerintah	0,114	4	0,456
O 5	lahirnya UU jasa konstruksi baru (UU no 18 tahun 1999) yang bisa menciptakan iklim usaha yang kondusif dalam peningkatan daya saing secara optimal	0,108	4	0,432
	<b>Faktor Ancaman (<i>Threats</i>)</b>			
T 1	Persaingan yang semakin ketat di sektor jasa konstruksi	0,099	1	0,099
T 2	Masuknya pendatang baru (perusahaan baru) di sektor jasa konstruksi	0,073	2	0,146
T 3	Suku bunga kredit yang masih tinggi	0,094	1	0,094
T 4	Perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks	0,069	2	0,138
T 5	Sering terjadinya kelangkaan semen di pasaran	0,077	2	0,154
T 6	Iklim politik yang belum stabil	0,090	1	0,090
<b>T O T A L</b>		1,000		2,656

Sumber : Hasil analisis

Dari tabel 4.12 tersebut dapat diketahui bahwa hasil analisis faktor eksternal PT Muhandas Sarana menunjukkan total nilai (*weight score*) sebesar 2,656, nilai tersebut masih diatas rerata. Hal ini menunjukkan bahwa PT Muhandas Sarana mampu secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimumkan ancaman yang timbul.

#### 4.2.2. Analisis Faktor Internal.

Dalam menentukan kebijakan perusahaan disamping dilakukan analisis terhadap faktor – faktor eksternal juga dilakukan analisis terhadap faktor – faktor

internal. Tahapan di dalam analisis faktor internal **identik** dengan tahapan di dalam analisis faktor eksternal. Dari hasil analisis tersebut didapatkan faktor – faktor strategik internal yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan seperti yang terlihat pada tabel 4.13, dengan bobot dari masing – masing faktor strategik seperti yang terlihat pada tabel 4.14 ( proses selengkapnya pada lampiran 5 ), sedangkan total nilai ( *weight score* ) dari faktor – faktor strategik internal terlihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.13. : Faktor-faktor Strategik Internal.

Kode	Faktor Kekuatan ( <i>strenghts</i> )
S 1	Pengalaman yang memadai dalam menangani proyek-proyek besar
S 2	Manajemen perusahaan yang terkordinasi dengan baik
S 3	Memiliki modal sendiri yang memadai
S 4	Tersedianya peralatan dan sumber material sendiri ( <i>quarry</i> )
S 5	Tenaga ahli tetap yang dapat diandalkan
S 6	Mempunyai reputasi yang baik dan belum pernah masuk dalam daftar sanksi ( <i>black list</i> )
Kode	Faktor Kelemahan ( <i>weakness</i> )
W 1	Terbatasnya kemampuan keuangan untuk pengembangan
W 2	Kurangnya tenaga ahli yang mempunyai kemampuan khusus
W 3	Belum diterapkannya sistem manajemen mutu ISO 9000
W 4	Belum dibukanya cabang di daerah – daerah yang potensial
W 5	Kurangnya inovasi teknologi
W 6	Masih rendahnya jaringan kerja

Sumber : Hasil diskusi dengan manajemen PT Muhandas Sarana.

Tabel 4.14 : Bobot dari faktor – faktor Stratejik Internal.

Faktor stratejik internal	Bobot
S 1	0,087
S 2	0,093
S 3	0,086
S 4	0,091
S 5	0,092
S 6	0,084
W 1	0,083
W 2	0,074
W 3	0,075
W 4	0,082
W 5	0,078
W 6	0,077

Sumber : Hasil analisis.

Tabel 4.15 : Perhitungan *Weight Score* faktor-faktor stratejik internal dengan *IFE* matriks,

KODE	FAKTOR-FAKTOR STRATEJIK INTERNAL	BOBOT	RATING	WEIGHT SCORE
	<b>Faktor Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>			
S 1	pengalaman yang memadai dalam menangani proyek - proyek besar	0,087	4	0,348
S 2	manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik	0,093	4	0,372
S 3	memiliki modal sendiri yang memadai	0,085	3	0,255
S 4	tersedianya peralatan dan sumber material sendiri ( <i>quarry</i> )	0,091	4	0,364
S 5	tenaga ahli tetap yang dapat diandalkan	0,092	4	0,368
S 6	mempunyai reputasi yang baik dan belum pernah masuk dalam daftar sanksi ( <i>black list</i> )	0,084	3	0,252
	<b>Faktor Kelemahan (<i>weakness</i>)</b>			
W 1	terbatasnya kemampuan keuangan untuk pengembangan	0,083	1	0,083
W 2	kurangnya tenaga ahli yang mempunyai kemampuan khusus	0,074	2	0,148
W 3	belum diterapkannya sistem manajemen mutu ISO 9000	0,075	2	0,150
W 4	belum dibukanya cabang di daerah-daerah yang potensial	0,082	1	0,082
W 5	kurangnya inovasi teknologi	0,078	2	0,156
W 6	masih lemahnya jaringan kerja	0,076	2	0,152
	<b>T O T A L</b>	1,000		2,730

Sumber : hasil analisis.

Total nilai yang diidentifikasi dalam *IFE* matriks maksimum 4 dan minimum 1 (satu), dengan rerata 2,5. Bila total nilai mendekati nilai maksimum menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki posisi internal yang kuat dalam bersaing.

Dari tabel 4.15 dapat diketahui bahwa hasil analisis faktor internal PT Muhandas Sarana menunjukkan total nilai (*weight score*) sebesar 2,730. Jumlah ini berada di atas nilai rerata, hal ini menunjukkan bahwa PT Muhandas Sarana memiliki posisi internal yang kuat untuk bersaing.

#### 4.2.3. Analisis Internal – Eksternal (*I – E*) *matrix*.

Dengan telah diketahuinya total skor faktor – faktor stratejik eksternal dan total skor faktor – faktor stratejik internal PT Muhandas Sarana maka dengan bantuan internal – eksternal (*I – E*) matriks dapat diketahui alternatif strategi yang dapat dikembangkan pada PT Muhandas Sarana.

Dari hasil analisis didapatkan total skor faktor – faktor stratejik eksternal sebesar 2,656 dan total skor faktor – faktor stratejik internal sebesar 2,730. Dari hasil tersebut didapatkan bahwa posisi PT Muhandas Sarana di dalam *I – E* matriks ( tabel 3.1) berada pada sel V. Pada posisi tersebut alternatif strategi yang dapat diambil adalah *hold and maintain strategies* yang terdiri dari strategi penetrasi pasar ( *market penetration* ) dan strategi pengembangan produk (*product development*).

#### 4.2.4. Analisis Matriks *TOWS*.

Analisis matriks *TOWS* merupakan analisis untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa matriks ini dibentuk dengan cara memasangkan antara faktor – faktor stratejik eksternal yang berupa peluang dan ancaman (dari hasil *EFE matrix*) dengan faktor – faktor stratejik internal yang berupa kekuatan dan kelemahan (dari hasil *IFE Matrix*).

Dari faktor – faktor eksternal dan internal tersebut tidak semuanya dapat dipasangkan hingga menghasilkan alternatif strategi yang mungkin dikembangkan. Hasil selengkapnya pemasangan dari masing – masing faktor stratejik eksternal dan internal tersebut dapat dilihat berikut ini.

##### **Strategi S O (*maxi – maxi*)**

Strategi S O merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan (*strength*) yang dimiliki perusahaan dan memanfaatkan peluang yang dapat diraih. Analisis strategi S O dilakukan dengan memasangkan setiap faktor kekuatan (*strength*) dengan faktor peluang (*opportunities*). Dari pemasangan tersebut kemudian dicari keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan masing – masing faktor. Bila terdapat keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan posisi perusahaan diberi tanda (+) dan bila tidak ada keterkaitan hubungan diberi tanda nol (0).

Tabel 4.16 : pemasangan faktor kekuatan (*strength*) dengan faktor peluang (*opportunities*)

Strength	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	KETERANGAN
O 1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+) : berkaitan (0) : tidak berkaitan
O 2	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
O 3	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
O 4	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
O 5	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	

Sumber : hasil analisis.

Dari tabel 4.16 tersebut terlihat adanya faktor eksternal yang banyak berkaitan dengan faktor internal diantaranya :

O 1 dengan S 1, S 2, S 3, S 4, S 5 dan S 6

O 3 dengan S 1, S 2, S 3, S 4, S 5 dan S 6

O 4 dengan S 1, S 2, S 3, S 4, S 5 dan S 6

O 5 dengan S 1, S 2, S 3, S 4, S 5 dan S 6

Keterkaitan tersebut menunjukkan bahwa adanya peluang yang berupa : (O 1) masuknya investor asing pada *pasca* perdagangan bebas, (O 3) pertumbuhan ekonomi ke depan yang menunjukkan adanya peningkatan, (O 4) perkembangan pasar jasa konstruksi di luar pasar pemerintah serta (O 5) lahirnya UU Jasa Konstruksi yang baru (UU no 18 tahun 1999) yang bisa menciptakan iklim usaha yang kondusif dalam peningkatan daya saing secara optimal, dapat dimanfaatkan oleh PT Muhandas Sarana. Hal ini disebabkan karena PT Muhandas Sarana memiliki kekuatan yang berupa : (S 1) pengalaman dalam menangani proyek –

proyek besar, (S 2) manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik, (S 3) modal sendiri yang memadai, (S 4) dimilikinya peralatan dan sumber material sendiri ( *quarry* ), (S 5) dimilikinya tenaga ahli yang dapat diandalkan serta (S 6) reputasi baik yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk dapat mempergunakan keunggulan tersebut dalam merebut peluang pasar dapat dipergunakan strategi intensip baik strategi penetrasi pasar ( *market penetration* ) maupun strategi pengembangan produk ( *product development* ).

#### **Strategi W O ( *mini – maxi* ).**

Strategi W O merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan meminimumkan kelemahan ( *weakness* ) yang dimiliki dan memaksimumkan peluang ( *opportunities* ) yang dapat diraih. Analisis strategi WO dilakukan dengan memasang setiap faktor kelemahan ( *weakness* ) dengan faktor peluang ( *opportunities* ). Dari pemasangan tersebut kemudian dicari keterkaitan hubungan antar faktor. Hasil selengkapnya pemasangan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 : pemasangan faktor kelemahan (*weakness*) dengan faktor peluang (*opportunities*)

Weakness	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	KETERANGAN
Opportunities							
O 1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+) : berkaitan (0) : tidak berkaitan
O 2	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
O 3	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
O 4	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
O 5	(+)	(+)	(0)	(+)	(0)	(+)	

Sumber : hasil analisis

Dari tabel 4.17 tersebut terlihat adanya faktor eksternal yang banyak berkaitan dengan faktor internal, diantaranya :

O 1 dengan W 1, W 2, W 3, W 4, W 5 dan W 6

O 3 dengan W 1, W 2, W 3, W 4, W 5 dan W 6

O 4 dengan W 1, W 2, W 3, W 4, W 5 dan W 6

Keterkaitan tersebut menunjukkan bahwa adanya peluang yang berupa :

(O 1) masuknya investor asing pada *pasca* perdagangan bebas, (O 3) pertumbuhan ekonomi ke depan yang menunjukkan adanya peningkatan serta (O 4) perkembangan pasar jasa konstruksi di luar pasar pemerintah, dapat dimanfaatkan oleh PT Muhandas Sarana dengan meminimumkan kelemahan – kelemahan yang ada, seperti : (W 1) terbatasnya kemampuan keuangan untuk pengembangan, (W 2) kurangnya tenaga ahli yang mempunyai keahlian khusus, (W 3) belum diterapkannya sistem manajemen mutu ISO 9000, (W 4) belum dibukanya cabang di daerah – daerah yang potensial, (W 5) kurangnya inovasi teknologi serta (W 5)

masih rendahnya jaringan kerja. Untuk dapat meminimumkan kelemahan – kelemahan tersebut dalam memanfaatkan peluang –peluang yang ada dapat dipergunakan strategi aliansi model Kerjasama Operasi ( KSO ) dengan perusahaan lain.

### Strategi S T ( *Maxi – Mini* )

Strategi ST adalah merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan memaksimumkan kekuatan ( *strength* ) yang dimiliki perusahaan dan meminimumkan ancaman ( *threats* ) dari luar terhadap perusahaan. Analisis strategi ST dilakukan dengan memasangkan setiap faktor kekuatan ( *strength* ) dengan faktor ancaman ( *threats* ). Dari pemasangan tersebut kemudian dicarikan keterkaitan hubungan antar faktor. Hasil selengkapnya dari pemasangan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut.

Tabel 4.18 : pemasangan faktor kekuatan ( *strength* ) dengan faktor ancaman ( *threats* )

<i>Strength</i>	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	KETERANGAN
<i>Threats</i>							
T 1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+) : berkaitan (0) : tidak berkaitan
T 2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
T 3	(0)	(0)	(+)	(0)	(0)	(0)	
T 4	(0)	(0)	(0)	(0)	(+)	(0)	
T 5	(+)	(+)	(+)	(0)	(0)	(0)	
T 6	(0)	(+)	(0)	(0)	(0)	(0)	

Sumber : hasil analisis

Dari tabel 4.18 tersebut terlihat adanya beberapa faktor eksternal yang berkaitan dengan banyak faktor internal, diantaranya :

T 1 dengan S 1, S 2, S 3, S 4, S 5 dan S 6

T 2 dengan S 1, S 2, S 3, S 4, S 5 dan S 6

Keterkaitan tersebut menunjukkan bahwa adanya ancaman yang berupa : (T 1) ketatnya persaingan di sektor jasa konstruksi, dan (T 2) masuknya pendatang baru di sektor jasa konstruksi dapat diminimumkan dengan menggunakan kekuatan perusahaan yang berupa : (S 1) pengalaman perusahaan yang memadai dalam menangani proyek – proyek besar, (S 2) manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik, (S 3) dimilikinya modal sendiri yang memadai, (S 4) tersedianya peralatan dan sumber material sendiri, (S 5) dimilikinya tenaga ahli tetap yang dapat diandalkan, serta (S 6) reputasi baik yang dimiliki oleh perusahaan.

Strategi yang paling tepat untuk menyesuaikan antara kekuatan dan ancaman tersebut adalah **strategi aliansi model kerjasama operasi ( KSO )** dengan perusahaan lain yang mempunyai kekuatan untuk mengatasi ancaman tersebut. Dalam banyak hal cara seperti ini menjadi strategi yang cukup tepat untuk membagi resiko.

#### **Strategi W T ( *Mini – mini* )**

Strategi WT adalah merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan meminimumkan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan meminimumkan ancaman dari luar terhadap perusahaan. Analisis strategi WT

dilakukan dengan memasang setiap faktor kelemahan dengan faktor ancaman. Dari pemasangan ini dicari keterkaitan hubungan antar faktor tersebut. Hasil selengkapnya dari pemasangan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.19.

Tabel 4.19 : pemasangan faktor kelemahan ( *weakness* ) dengan faktor ancaman ( *threats* )

<i>Strength</i>	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	KETERANGAN
<i>Threats</i>							
T 1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+) : berkaitan (0) : tidak berkaitan
T 2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
T 3	(+)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
T 4	(0)	(+)	(0)	(0)	(+)	(0)	
T 5	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
T 6	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	

Sumber : hasil analisis

Dari tabel 4.19 tersebut terlihat adanya beberapa faktor eksternal yang berkaitan dengan banyak faktor internal, diantaranya :

T 1 dengan W 1, W 2, W 3, W 4, W 5 dan W 6

T 2 dengan W 1, W 2, W 3, W 4, W 5 dan W 6

Dengan adanya ancaman yang berupa : (T 1) semakin ketatnya persaingan di sektor jasa konstruksi, serta (T 2) masuknya pendatang baru, maka seluruh kelemahan PT Muhandas Sarana apabila tidak diantisipasi akan dimanfaatkan oleh pesaing. Sehingga disini diperlukan suatu strategi yang tepat dengan harapan dapat memperbaiki kelemahan untuk menghindari ancaman. Strategi yang tepat

yang dapat dipergunakan dalam hal ini adalah strategi perampingan (*retrenchment*).

Hasil analisis dari keempat strategi tersebut diatas ( SO, WO, ST, WT) dapat dirangkum seperti yang terlihat pada tabel 4.20 berikut.

Tabel 4.20 : hasil analisis TOWS matrix PT Muhandas Sarana

<p><b>Peluang (opportunities)</b></p> <p>O 1 masuknya investor asing pada <i>pasca</i> perdagangan bebas</p> <p>O 2 tersedianya tenaga kerja yang berlimpah dengan upah rendah</p> <p>O 3 pertumbuhan ekonomi ke depan yang menunjukkan adanya peningkatan</p> <p>O 4 perkembangan pasar jasa konstruksi di luar pasar pemerintah</p> <p>O 5 lahirnya UU Jasa Konstruksi yang baru (UU no 18 th 1999) yang bisa menciptakan iklim usaha yang kondusif dalam peningkatan daya saing secara optimal.</p>	<p><b>Kekuatan ( strengths )</b></p> <p>S 1 pengalaman yang memadai dalam menangani proyek-proyek besar</p> <p>S 2 manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik</p> <p>S 3 memiliki modal sendiri yang memadai</p> <p>S 4 tersedianya peralatan dan sumber material sendiri (<i>quarry</i>)</p> <p>S 5 tenaga ahli yang dapat diandalkan</p> <p>S 6 mempunyai reputasi yang baik dan belum pernah masuk dalam daftar sanksi</p>	<p><b>Kelemahan ( weakness )</b></p> <p>W 1 terbatasnya kemampuan keuangan untuk pengembangan</p> <p>W 2 kurangnya tenaga ahli yang mempunyai kemampuan khusus</p> <p>W 3 belum diterapkannya sistem manajemen mutu ISO 9000</p> <p>W 4 belum dibukanya cabang di daerah-daerah yang potensial</p> <p>W 5 kurangnya inovasi teknologi</p> <p>W 6 masih rendahnya jaringan kerja</p>
<p><b>Ancaman ( threats )</b></p> <p>T 1 persaingan yang semakin ketat di sektor jasa konstruksi</p> <p>T 2 masuknya pendatang baru (perusahaan baru) di sektor jasa konstruksi</p> <p>T 3 suku bunga kredit yang masih tinggi</p> <p>T 4 perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks</p> <p>T 5 sering terjadinya kelangkaan semen di pasaran.</p> <p>T 6 iklim politik yang belum stabil</p>	<p>1. Strategi penetrasi pasar ( <i>market penetration Strategy</i> )</p> <p>2. Strategi pengembangan produk ( <i>product Development Strategy</i> )</p>	<p>Strategi aliansi model Kerjasama Operasi (KSO)</p>
<p>Strategi Aliansi model Kerja sama Operasi (KSO)</p>		<p>Strategi perampingan ( <i>retrenchment strategy</i> )</p>

## **Alternatif Strategi.**

### **Strategi I : Strategi Penetrasi Pasar.**

Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan *market share* bagi produk atau pelayanan yang ada sekarang dari PT Muhandas Sarana pada pasar yang tersedia melalui usaha – usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi penetrasi pasar dalam hal ini terbagi atas penetrasi pasar lama dan penetrasi pasar baru. Untuk penetrasi pasar lama terutama untuk pasar pemerintah perlu adanya pendekatan yang lebih intensif baik secara formal maupun *informal*. Sedangkan untuk penetrasi ke pasar baru sangatlah dimungkinkan karena terjadinya perkembangan pasar jasa konstruksi di luar pasar pemerintah yang perkembangannya cukup menggembirakan dan selama ini belum dimanfaatkan oleh PT Muhandas Sarana.

### **Strategi II : Strategi Pengembangan Produk.**

Strategi pengembangan produk merupakan suatu strategi yang berusaha agar PT Muhandas Sarana dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang. Kalau selama ini proyek – proyek yang ditangani oleh PT Muhandas Sarana hanya terkonsentrasi pada proyek – proyek kebinamargaan ( jalan dan jembatan ) maka dengan strategi pengembangan produk PT Muhandas Sarana dapat melakukan inovasi produk dengan merambah ke sektor – sektor lain, yaitu ke sektor pengairan dengan menangani proyek – proyek pengairan dan sektor keciptakaryaan dengan menangani proyek – proyek gedung dan perumahan.

### **Strategi III : Kerjasama Operasi ( KSO )**

Kerjasama Operasi ( KSO ) adalah merupakan salah satu model dari kerjasama usaha ( KSU ) bentuk aliansi stratejik. Aliansi model ini saat ini sedang dilakukan oleh PT Muhandas Sarana dengan PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama dalam menangani proyek pembangunan jalan dan jembatan di lingkara utara Semarang dan lingkara tenggara Kudus. Dengan menjalin kerjasama dalam aliansi ini PT Muhandas Sarana akan mampu mendapatkan sumber daya dari luar perusahaan yang akan banyak mendukung upaya – upaya dalam memenangkan persaingan. Hal ini didasarkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan kemampuan sumber daya yang dimilikinya.

### **Strategi IV : Strategi Perampingan.**

Strategi perampingan adalah strategi yang mengarahkan pada penyusutan lingkup perusahaan yang secara finansial tidak cukup menggambarkan kondisi arus kas yang positif. Dalam menerapkan strategi ini PT Muhandas Sarana harus lebih menekankan pada usaha untuk mengurangi beban biaya perusahaan yang tidak dapat lagi ditutup dengan operasional penjualan dan keuntungan yang memadai. Pola strategi ini lebih menekankan pada upaya peningkatan kinerja dengan jalan pengurangan kegiatan dalam unit yang tidak menguntungkan lagi. Perusahaan akan meninggalkan unit produksi yang tidak menguntungkan lagi, mengurangi pengembangan produk, otomatisasi proses, pengurangan jumlah karyawan dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat.

#### 4.2.5 Analisis Matriks QSPM

Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa untuk dapat memilih strategi utama ( strategi terbaik ) digunakan alat analisis yang dikenal dengan matriks QSPM ( *Quantitative Strategic Planning Matrix* ). Dari hasil analisis matriks QSPM tersebut dapat diketahui bahwa strategi terbaik dalam arti yang paling layak ( *feasible* ) untuk diterapkan pada PT Muhandas Sarana adalah strategi aliansi model **kerjasama operasi ( KSO )**. Strategi tersebut menduduki rangking pertama dengan *total attractiveness score* 7,534. Rangking kedua adalah strategi **pengembangan produk** dengan *total attractiveness score* 5,771, dan rangking ketiga adalah strategi **penetrasi pasar** dengan *total attractiveness score* 5,698. Sedangkan rangking terakhir adalah strategi **perampingan** dengan *total attractiveness score* 5,412.

Hasil selengkapnya dari analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dapat dilihat pada tabel 4.21.

Tabel 4.21 : Quantitative Strategic Planning Matrix ( QSPM )

FAKTOR STRATEGIK	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI												KETERANGAN			
		STRATEGI I			STRATEGI II			STRATEGI III			STRATEGI IV						
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS				
* Peluang																	
O 1 masuknya investor asing pada <i>pasca</i> perdagangan bebas	0,103	3	0,309	4	0,412	4	0,412	4	0,412	2	0,206						
O 2 tersedianya tenaga kerja yang bertimpah dengan upah yang rendah	0,057	2	0,114	4	0,228	4	0,228	4	0,228	1	0,057						
O 3 pertumbuhan ekonomi ke depan yang menunjukkan adanya peningkatan	0,116	4	0,464	4	0,464	4	0,464	4	0,464	3	0,348						
O 4 perkembangan pasar jasa konstruksi di luar pasar pemerintah	0,114	4	0,456	4	0,456	4	0,456	4	0,456	3	0,342						
O 5 lahirnya UU Jasa Konstruksi yg baru yg dpt menciptakan iklim usaha kondusif dlm peningkatan daya saing secara optimal	0,108	3	0,324	3	0,324	3	0,324	3	0,324	3	0,324						
* Ancaman																	
T 1 persaingan yg semakin ketat di sektor jasa konstruksi	0,099	3	0,297	2	0,198	4	0,396	4	0,396	3	0,297						
T 2 masuknya pendatang baru di sektor jasa konstruksi	0,073	3	0,219	3	0,219	4	0,292	4	0,292	3	0,219						
T 3 suku bunga kredit yang masih tinggi	0,094	2	0,188	2	0,188	4	0,376	4	0,376	3	0,282						
T 4 perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks	0,069	2	0,138	2	0,138	4	0,276	4	0,276	2	0,138						
T 5 sering terjadinya kelangkaan semen di pasaran	0,077	3	0,231	4	0,308	4	0,308	4	0,308	3	0,231						
T 6 iklim politik yang belum stabil	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27						
* Kekuatan																	
S 1 pengalaman yang memadai dalam menangani proyek besar	0,087	3	0,261	4	0,348	4	0,348	4	0,348	3	0,261						
S 2 manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik	0,093	4	0,372	4	0,372	4	0,372	4	0,372	3	0,279						
S 3 memiliki modal sendiri yang memadai	0,085	3	0,255	4	0,34	3	0,255	3	0,255	3	0,255						
S 4 tersedianya peralatan dan sumber material sendiri/ <i>quarry</i>	0,091	3	0,273	3	0,273	3	0,273	3	0,273	3	0,273						
S 5 tenaga ahli tetap yang dapat diandalkan	0,092	3	0,276	4	0,368	3	0,276	3	0,276	3	0,276						
S 6 mempunyai reputasi baik, belum pernah masuk <i>black list</i>	0,084	4	0,336	4	0,336	4	0,336	4	0,336	3	0,252						
* Kelemahan																	
W 1 terbatasnya kemampuan keuangan untuk pengembangan	0,083	1	0,083	1	0,083	4	0,332	4	0,332	4	0,332						
W 2 kurangnya tenaga ahli dengan kemampuan khusus	0,074	2	0,148	1	0,074	4	0,296	4	0,296	2	0,148						
W 3 belum diterapkannya sistem manajemen mutu ISO 9000	0,075	2	0,15	1	0,075	4	0,3	4	0,3	2	0,15						
W 4 belum dibukanya cabang di daerah potensial	0,082	2	0,164	2	0,164	4	0,328	4	0,328	2	0,164						
W 5 kurangnya inovasi teknologi	0,078	2	0,156	2	0,156	4	0,312	4	0,312	2	0,156						
W 6 masih rendahnya jaringan kerja	0,076	4	0,304	2	0,152	4	0,304	4	0,304	2	0,152						
TOTAL NILAI			5,698		5,856		7,534		7,534		5,412						
RANKING			III		II		I		I		IV						

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari analisis lingkungan eksternal yang telah dilakukan terhadap lingkungan makro dan mikro PT Muhandas Sarana telah diidentifikasi adanya beberapa faktor eksternal yang secara strategik paling berpengaruh terhadap posisi perusahaan dalam persaingan di industri yang dijalaninya. Faktor strategik eksternal yang merupakan faktor peluang bagi PT Muhandas Sarana adalah : masuknya *investor* asing pada *pasca* perdagangan bebas, tersedianya tenaga kerja yang berlimpah dengan upah yang rendah, pertumbuhan ekonomi ke depan yang menunjukkan adanya peningkatan, pertumbuhan pasar jasa konstruksi di luar pasar pemerintah dan lahirnya UU Jasa Konstruksi yang baru ( UU no 18 tahun 1999 ) yang bisa menciptakan iklim usaha yang kondusif dalam peningkatan daya saing secara optimal. Sedangkan yang merupakan faktor ancaman adalah : persaingan yang semakin ketat di sektor jasa konstruksi, masuknya pendatang baru (perusahaan baru) di sektor jasa konstruksi, suku bunga kredit yang masih tinggi, perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks, sering terjadinya kelangkaan semen di pasaran dan iklim politik yang belum stabil.

2. Dari analisis lingkungan internal yang telah dilakukan terhadap fungsi – fungsi internal PT Muhandas Sarana telah diidentifikasi adanya beberapa faktor internal yang secara stratejik berpengaruh besar terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Faktor stratejik internal yang merupakan faktor kekuatan yang dimiliki PT Muhandas Sarana adalah : pengalaman yang memadai dalam menangani proyek – proyek besar, manajemen perusahaan yang terkoordinasi dengan baik, memiliki modal sendiri yang memadai, tersedianya peralatan dan sumber material sendiri ( *quarry* ), tenaga ahli tetap yang dapat diandalkan dan reputasi baik yang dimiliki. Sedangkan yang merupakan faktor kelemahan adalah : terbatasnya kemampuan keuangan untuk pengembangan, kurangnya tenaga ahli yang mempunyai kemampuan khusus, belum diterapkannya sistem manajemen mutu ISO 9000, belum dibukanya cabang di daerah – daerah yang potensial, kurangnya inovasi teknologi dan masih rendahnya jaringan kerja.
3. Analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal yang dilakukan terhadap PT Muhandas Sarana telah menghasilkan faktor – faktor stratejik, baik faktor stratejik eksternal ( faktor peluang dan ancaman ) maupun faktor stratejik internal ( faktor kekuatan dan kelemahan ). Atas dasar faktor – faktor stratejik tersebut telah disusun *EFE* matriks dengan nilai 2,656 dan *IFE* matriks dengan nilai 2,730. Skor ini berada di atas skor 2,50, yang merupakan batas tengah antara skor *outstanding* ( 4,0 ) dengan skor *poor* ( 1,0 ). Hal ini menunjukkan bahwa PT Muhandas Sarana melakukan respon yang cukup baik terhadap faktor – faktor stratejiknya yang berarti kekuatan yang dimiliki perusahaan

melebihi kelemahan yang ada. Dengan demikian perusahaan akan mampu memanfaatkan peluang yang ada dan mengeliminir ancaman yang timbul.

4. Dengan berpedoman pada skor dari *EFE* dan *IFE* matriks, maka dengan bantuan I - E matriks dapat diketahui alternatif strategi yang memungkinkan untuk diterapkan pada PT Muhandas Sarana. Alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks ini adalah *hold and maintain* yang terdiri dari strategi penetrasi pasar ( *market penetration* ) dan strategi pengembangan produk ( *product development* ).
5. Dengan berpedoman pada faktor stratejik eksternal dan faktor stratejik internal dari *EFE* dan *IFE matrix*, maka dengan bantuan matriks *TOWS* ( *TOWS matrix* ) dapat diketahui beberapa alternatif strategi yang memungkinkan untuk diterapkan pada PT Muhandas Sarana. Beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks ini adalah strategi penetrasi pasar ( *market penetration* ), strategi pengembangan produk ( *product development* ), strategi aliansi model Kerjasama Operasi ( *KSO* ) dan strategi perampingan.
6. Dari alternatif – alternatif strategi yang dihasilkan ( kesimpulan 4 dan 5 ) setelah dianalisis lebih lanjut dengan matriks *QSPM* ( *Quantitative Strategic Planning Matrix* ) dapat diketahui *Total Attractiveness* masing – masing.

STRATEGI	MACAM STRATEGI	<i>Attractiveness score</i>	Rangking
I	Penetrasi Pasar	5,698	III
II	Pengembangan Produk	5,771	II
III	Kerjasama Operasi (KSO)	7,534	I
IV	Perampingan	5,412	IV

Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa strategi aliansi model Kerjasama Operasi ( KSO ) menduduki ranking I dengan *Total Attractiveness Score* 7,534. Dengan demikian kebijakan yang diambil oleh manajemen PT Muhandas Sarana untuk menerapkan strategi aliansi adalah sudah tepat.

## 5.2. SARAN

Strategi aliansi saat ini telah diterapkan oleh PT Muhandas Sarana dan direkomendasikan lagi melalui hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini dapat melengkapi sekaligus memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Agar PT Muhandas Sarana dapat menjalankan strategi aliansi dengan baik, maka di dalam memilih mitra aliansi yang baru perusahaan perlu memperhatikan kriteria – kriteria yang harus dimiliki oleh calon mitra aliansi. Kriteria-kriteria tersebut meliputi :

### a. Keserasian ( *Compatibility* )

Beberapa praktisi aliansi menyebutkan bahwa keserasian sangat bernilai dan penting dalam membangun aliansi. Keserasian berarti kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan dan perbedaan yang dibawa oleh masing – masing perusahaan yang beraliansi. Hal ini didorong oleh adanya kenyataan bahwa sebuah aliansi yang berhasil tidak berarti tanpa friksi, tetapi ( yang penting ) memiliki kemampuan untuk mengatasi dan menyelesaikan friksi tersebut secara bersama – sama.

Langkah paling mudah untuk mendapatkan mitra yang serasi ( *compatible* ) adalah dengan mengamati dan menganalisis pengalaman kerjasama yang

pernah dilakukan oleh calon mitra. Pemilihan calon mitra aliansi dengan cara ini memiliki beberapa keuntungan :

- ⇨ Pengalaman kerjasama dari suatu perusahaan dapat memberikan bukti yang nyata bagaimana 2 perusahaan dapat bekerjasama.
- ⇨ Hubungan kerjasama seringkali lebih mudah dilakukan dengan memperkuat hubungan kerjasama yang sudah ada, dari pada membangun bentuk hubungan yang baru
- ⇨ Setiap perusahaan dapat mengidentifikasi obyek kemampuan, etika bisnis dan budaya perusahaan dari satu perusahaan yang pernah melakukan aliansi, sehingga perusahaan benar – benar mendapat gambaran yang tepat tentang calon mitra.

Ada 2 faktor utama yang harus diuji oleh satu perusahaan untuk mendapatkan kriteria *compatibility*. Faktor pertama adalah faktor fisik calon mitra ( *hard factors* ) yaitu menyangkut :

- ◆ Kesetaraan ukuran dan kemampuan
- ◆ Jaringan dan pengalaman ( *track record* ) aliansi
- ◆ Strategi dan budaya perusahaan
- ◆ Praktek manajemen dan organisasi
- ◆ Keuangan dan kebijakan perusahaan.

Sedangkan faktor kedua adalah faktor manusia ( *soft factors* ). Pada saat kriteria faktor fisik terpenuhi, aliansi dapat menjadi gagal apabila orang – orang yang terlibat tidak dapat dipadukan. Ketidakcocokan ( *chemistry* ) antar budaya perusahaan atau manajemen senior eksekutif perusahaan dapat

membuat aliansi yang dibangun menjadi gagal sama sekali. Untuk itu harus ada saling keterbukaan untuk berkomunikasi antar mitra yang beraliansi. Salah satu faktor yang banyak disarankan untuk memahami faktor manusia dari masing – masing perusahaan adalah dengan saling mempercayai dan dipercayai ( *mutual trust* ).

**b. Kemampuan ( *capability* ).**

Umumnya, pertimbangan yang banyak dipilih untuk menjadi mitra adalah kemampuannya memberikan kontribusi kekuatan dan sumber daya yang komplementer untuk beraliansi. Kekuatan dan sumber daya komplemen dari perusahaan calon mitra aliansi harus diinvestasikan untuk kepentingan bersama. Untuk melakukan analisis kemampuan calon mitra aliansi dianjurkan dengan pembentukan tim ahli untuk menangani studi kelayakan dari setiap kandidat. Komposisi dan keahlian tim dalam menganalisis sangat bergantung pada aliansi yang dikehendaki..Secara umum tim ahli harus multifungsional mencakup manajer operasi dengan beberapa ahli keuangan, hukum, pajak, dan sebagainya.

**c. Komitmen ( *commitment* )**

Apabila kemampuan dan keserasian perusahaan terpenuhi, tanpa ada komitmen bersama untuk menginvestasikan waktu, energi dan sumber daya, maka peluang untuk berhasil akan lepas. Untuk menguji apakah mitra aliansi akan memberikan komitmen yang cukup terhadap mitra aliansi yang dibentuk:

- ◆ Pastikan bahwa perusahaan yang potensial untuk menjadi mitra aliansi tidak mudah untuk menarik diri dari aliansi
- ◆ Pastikan bahwa mitra aliansi dapat saling memperlakukan dengan cara yang hormat untuk mendapatkan rasa saling mempercayai ( *mutual trust* ).

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A., Developing Business Strategies, Fourth Edition, Canada : John Wiley & Sons Ltd, 1995.
- Agung Pramono dkk, "Studi Mekanisme dan Evaluasi Kerjasama Operasi (KSO) di Lingkungan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III", Jakarta : Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial UI, 1996.
- Amin Wibowo, "SWOT Analysis Sebagai Alam Klarifikasi Kendala-kendala Strategis", Yogyakarta : Journal STIE Widya Wiwaha, 1998.
- Balakrisnan S. and M. Koza, "Information Asymmetri, Adverse Selection and Ventures", Journal of Economic Behavior and Organization, 20, p. 99-117, 1993.
- Bimono Josiardi, "Ford's Strategic Alliances : Strategic Response to the Challenge of Organization", Kelola Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada, 1999.
- Budi S. Sutjipto, "The Dynamics of Power in Strategic Alliances", Jurnal Forum Manajemen Prasetya Mulya, Jakarta , 1996.
- Bucklin, Louis P and Sanjit Sengupta, "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", Journal of Marketing, 57 (April), p.32-46, 1993.
- Cooper & Imory, Metode Penelitian Bisnis 1 dan 2, Jakarta : Erlangga, 1997.
- Dadan Umar, "Aliansi Stratejik Model Dasar dan Penerapannya", Jurnal Manajemen Strategi, Jakarta : Lembaga Penelitian Universitas Trisakti, 1997.
- David, Fred R., Strategic Management, Fifth Edition, United States of America : Prentice Hall WC., 1995.
- Dewi Silalahi, "Struktur Manajemen Berlandaskan Kompetensi Inti Sebagai Dasar Pengembangan Bisnis", Jurnal Ekonomi Perusahaan IBII, Yogyakarta, 1998.
- Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Edisi-4, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- ....., Analisis Kasus Semen Gresik, Semarang : Magister Manajemen, 1999.
- Hamengku Buwono X, "Strategi Pengembangan Bisnis dan Pembangunan Regional DIY", Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja, Yogyakarta : Universitas Atmajaya, 1999.

Hamsal, "Peranan Aliansi Strategis Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Era Globalisasi", Kelola, Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada, 1997.

Hennart, Reddy, "The Choice Between Merger / Acquisition and Joint Ventures : The Case of Japanese Investors in the United States", Journal of Strategic Management, University of Illinois, 1997.

Husein Umar, Riset Strategi Perusahaan, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 1999.

Johnson, Jean L., "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels : Managing the Inter Firm Relationship as Strategic Asset", Journal of the Academic of Marketing Sciences, Washington : 1999.

Kanter, Rosabeth Moss, Collaborative Advantage : The Art of Alliances, Harvard Business Review, July-August, p.96-108, 1994.

Lei, David, "Offensive and Defensive Uses of Alliances", Journal of Strategic Alliances.

Martani Huseini dan Edward Mamahit, "Strategi Aliansi : Suatu Alternatif Baru dalam mewujudkan "Win-win Competition", Usahawan no 11 tahun XXIII, November, 1994.

Masri Singarimbun, Metode Penelitian Survei, Jakarta : PT Pustaka LP3ES, Indonesia, 1995.

Ohmae, Kenichi, "The Global Logic of Strategic Alliances", Harvard Business Review, March-April, p. 43-54, 1989.

Pabundu Tika, Metode Penelitian Geografi, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 1997.

Parkhe, Arvin, "Interim Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances", Journal of Strategic Alliance, Indiana University.

Pearce & Robinson, Manajemen Strategik, Jakarta : Binarupa Aksara, 1997.

Priyono, dkk., ISO 9000 untuk Kontraktor, Jakarta : PT Pembangunan Perumahan, 1997.

Ranjay G, Tarun Khanna & Nithin Nohria, "Unilateral Commitments and Importance of Process in Alliances", Journal of Strategic Alliances, University of Utah.

Terry & Westbrook, "SWOT Analysis : it's Time for a Product Recall", Journal of Strategic Management, Great Britain : Elsevier Sciences Ltd., 1997.

Weren, Richard L., "How to Manage an it Outsourcing Alliance", Journal, Universitas Muhammadiyah, Surakarta : 1998.

Zulkifli, "Perencanaan Strategic Untuk Organisasi Profit dan Non Profit", Journal STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta : 1998.