T
658.81
SAH
f
1997

FORMULASI STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN JASA KONSULTAN TEKNIK
Studi Kasus PT. GRACIA WIDYAKARSA

TESIS

Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen

Diajukan Oleh :

KASIR SAHURI
NIM. C. 102950081

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1997

UPT-PUSTAK-UNDIP

FORMULASI STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN JASA KONSULTAN TEKNIK
Studi Kasus PT. GRACIA WIDYAKARSA

TESIS

Oleh

Nama : Ir. Kasir Sahuri
NIM : C 102950081

Disetujui oleh Pembimbing
Pada tanggal : 12 April 1997

Pembimbing I	Pembimbing II
Drs. Adim Dimyati, MS	Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA

FORMULASI STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN

JASA KONSULTAN TEKNIK

Studi Kasus PT. GRACIA WIDYAKARSA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Ir. Kasir Sahuri

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 9 Mei 1997

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

"Tesis ini kupersembahkan kepada

Istri dan anak-anakku yang tercinta".

ABSTRACT

The theses studied a major problem of sales decline at the Engineering Consulting Service PT. Gracia Widyakarsa in the last five years. The objective of the research is to formulate marketing strategy which can be applied at PT. Gracia Widyakarsa to increase sales.

By using External and Internal factor evaluation matrix, the company position can be identified. Based on TOWS matrix analysis, and identification and matching of key success factors, the strategic alternative for company was formulated as follows: Market penetration, Human resources development, Joint operation and Services differentiation.

Marketing performance analysis shown that marketing accesbility, reputation and experience of the company are main driver factors. And the main constraint is limited of marketing networking to private market.

By using quantitative strategic planning matrix analisis, the most feasible strategy suitable for PT. Gracia Widyakarsa can be formulated as follows:

- first, Marketing penetration;
- second, Services differentiation
- third, Human resources development;
- and fourth, Joint operation.

ABSTRAK

Tesis ini mengkaji bidang fungsional pemasaran dengan pokok masalah penurunan volume penjualan jasa konsultan teknik PT. Gracia Widyakarsa dalam lima tahun terakhir. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk memformulasikan pengembangan strategi pemasaran agar dapat digunakan oleh PT. Gracia Widyakarsa dalam meningkatkan volume penjualan.

Dengan menggunakan analisis External Factor Evaluation Matrix dan Internal Factor Evaluation Matrix dapat diidentifikasikan posisi dan kemampuan perusahaan untuk bersaing serta kemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan meminimumkan ancaman yang bakal muncul. Selanjutnya melalui analisis TOWS Matrix dan dengan memasangkan faktor-faktor kunci sukses diformulasikan empat alternatif pengembangan strategi yaitu: strategi penetrasi pasar, strategi diferensiasi personil, strategi joint operation, dan strategi diferensiasi pelayanan.

Hasil analisis kekuatan kinerja pemasaran menunjukkan bahwa faktor pendorong utama yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran adalah akses pemasaran dan reputasi dan referensi yang dimiliki PT. Gracia Widyakarsa. Dan faktor penghambat utama adalah keterbatasan networking pemasaran ke pasar swasta dan Departemen Non Pekerjaan Umum.

Sedangkan dengan analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) guna memilih strategi yang paling feasible bagi PT. Gracia Widyakarsa, diperoleh prioritas penerapan strategi berturut-turut strategi penetrasi pasar, strategi diferensiasi pelayanan, strategi diferensiasi personil dan terakhir strategi joint operation.

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis panjatkan puji syukur kehadirat Illahi yang telah melimpahkan Rahmat serta Hidayah-Nya, sehingga tesis yang berjudul : "FORMULASI STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN JASA KONSULTAN TEKNIK studi Kasus PT. GRACIA WIDYAKARSA" dapat selesai tersusun.

Tesis ini disusun dan diajukan dalam rangka untuk memenuhi sebagian syarat guna 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 rahmat-Nya serta bantuan dari berbagai pihak, maka tersusunlah tesis ini.

Oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini, penulis haturkan beribu-ribu terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. DR. Muladi SH, selaku Rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. DR. Soewito, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
3. Bapak Drs. Adim Dimyati MS, selaku Pembimbing I tesis ini.

4. Bapak Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA, selaku pembimbing II tesis ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Pimpinan dan staf PT. Gracia Widyakarsa Semarang.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Semoga amal dan budi baik yang diberikan senantiasa mendapat pahala dari Allah SWT.

Semarang, April 1997

Penyusun

Ir. Kasir Sahuri

DAFTAR ISI

Halaman Judul i

Halaman Pengesahan ii

Halaman Persembahan iii

Abstrak iv

Kata Pengantar vi

Daftar Isi viii

Daftar Tabel x

Daftar Gambar xii

Daftar Lampiran xiii

I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Perumusan Masalah 7

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian 8

II KAJIAN TEORI 9

2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu . 9

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis 16

2.3. Metode Penelitian 20

A. Jenis dan Sumber Data 20

B. Pengumpulan Data 21

C. Teknik Analisis 21

III PAPARAN KASUS 31

3.1. Gambaran Umum PT. Gracia Widyakarsa . . . 31

3.2. Organisasi dan Fungsi-Fungsi Manajemen . . 34

3.3. Kondisi Eksternal Perusahaan 35

3.4. Kondisi Internal Perusahaan 42

IV. ANALISIS POSISI MANAJERIAL 50

4.1. Analisis Faktor Eksternal 51

4.2. Analisis Faktor Internal 58

4.3. Analisis TOWS Matrix 63

4.4. Analisis Kekuatan Kinerja Pemasaran PT. Gracia Widyakarsa 72

V. FORMULASI STRATEGI 85

5.1. Hasil Analisis Variabel Eksternal 85

5.2. Hasil Analisis Variabel Internal 86

5.3. Pengembangan Alternatif Strategi 88

5.4. Hasil Analisis Kekuatan Kinerja Pemasaran 91

5.5. Pemilihan Strategi 92

5.6. Tujuan/Sasaran Perusahaan 95

VI. PENERAPAN DAN EVALUASI STRATEGI

6.1. Penerapan Strategi 97

6.2. Evaluasi Strategi 100

VII. PENUTUP 102

7.1. Kesimpulan 102

7.2. Saran 103

DAFTAR PUSTAKA 106

Lampiran 108

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Quantitative Strategic Planning Matrix 30

Tabel 2 : Laju Pertumbuhan Ekonomi Indonesia . . 36

Tabel 3 : Pertumbuhan Sektor Industri Konstruksi 37

Tabel 4 : Laju Inflasi di Indonesia 37

Tabel 5 : Suku Bunga Untuk Kredit 38

Tabel 6 : Exchange Rate per US $ 38

Tabel 7 : Prospek Pasar Sektor Industri Konstruksi (Menurut Sumber Dana) 93

Tabel 8 : Prospek Pasar Sektor Industri Konstruksi (Menurut Sub Sektor) 39

Tabel 9 : Perkembangan Konsultan Teknik di Indonesia 40

Tabel 10 : Pekembangan Konsultan Teknik di Jawa Tengah 41

Tabel 11 : Perolehan Jumlah dan Nilai kontrak 10 Perusahaan Pesaing PT. Gracia Widyakarsa 41

Tabel 12 : Komposisi Jumlah Pegawai PT.Gracia Widyakarsa 43

Tabel 13 : Laba Usaha PT.Gracia Widyakarsa 45

Tabel 14 : Neraca Keuangan PT.Gracia Widyakarsa . 46

Tabel 15 : Perolehan Nilai Kontrak Berdasarkan Sumber Dana 47

Tabel 16 : Faktor Kunci Sukses Variabel Eksternal . 50

Tabel 17 : Analisis Faktor Eksternal 57

Tabel 18 : Hasil Analisis Faktor Eksternal 58
Tabel 19 : Faktor Kunci Sukses Variabel Internal . 59
Tabel 20 : Analisis Faktor Internal 61
Tabel 21 : Hasil Analisis Faktor Internal 62
Tabel 22 : Pemasangan Variabel Kekuatan dengan Variabel Peluang 65
Tabel 23 : Pemasangan Variabel Kelemahan dengan Variabel Peluang 67
Tabel 24 : Pemasangan Variabel Kekuatan dan Variabel Ancaman 68
Tabel 25 : Pemasangan Variabel Kelemahan dengan Variabel Peluang 69
Tabel 26 : Hasil Analisis TOWS Matrix 71
Tabel 27 : Faktor Penghambat Utama dan Pendorong Utama 73
Tabel 28 : Kekuatan Penghambat, dampak relatif dan Kemudahan Pemecahannya 75
Tabel 29 : Kekuatan Pendorong, Dampak Relatif dan Kemudahan Kendali 77
Tabel 30 : Tingkat Kekuatan Relatif Pendorong dan Penghambat 78
Tabel 31 : Pemilihan Kekuatan Kunci 81
Tabel 32 : Kekuatan Kunci 82
Tabel 33 : Kekuatan Kunci dan Strategi 84
Tabel 34 : Urutan Variabel Eksternal 85
Tabel 35 : Urutan Variabel Internal 87
Tabel 36 : Formulasi Strategi dengan QSP Matrix . . 94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Model Aktifitas Formulasi Strategi Pemasaran 12
Gambar 2 : Kerangka Pemikiran Teoritis 16
Gambar 3 : TOWS Matrix 27
Gambar 4 : Struktur Organisasi PT Gracia Widyakarsa 34
Gambar 5 : Diagram Medan Kekuatan 79
Gambar 6 : Keterkaitan Antar Kekuatan 80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A : Daftar Pertanyaan 108

Lampiran B : Daftar Riwayat Hidup Penyusun . . . 116

Lampiran C : Surat Keterangan Penelitian 117

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Jasa Konsultan teknik merupakan komponen utama dari jasa konstruksi yang menduduki posisi strategis dan menentukan dalam pembangunan nasional, sebab seluruh mata rantai proses pembangunan suatu proyek sudah ditentukan oleh konsultan sejak awal dari perencanaannya. Terlebih pada era pembangunan jangka panjang tahap II, pembangunan infrastruktur dan pembangunan sumberdaya manusia memperoleh fokus utama.

Sejalan dengan pembangunan yang sedang dilaksanakan, bisnis jasa konsultan teknik telah mengalami pertumbuhan seiring dengan pasang surut krida pembangunan fisik.

Bidang usaha jasa konsultan teknik telah mampu menarik perhatian para usahawan sedemikian hingga baik pada skala daerah maupun skala nasional pertumbuhannya sangat meyakinkan.

Sebagaimana halnya bidang usaha jasa pada umumnya, daya tarik jasa konsultan teknik adalah :

1. Kebutuhan modal kerja dan sarana fisik awal yang relatif lebih sederhana dibandingkan dengan industri lain.

UPT-PUSTAK-UNDIP

2. Menjanjikan keuntungan tertentu yang hampir pasti dapat diraih.
3. Paket atau jenis jasa yang harus disediakan berdasarkan pesanan pelanggan dan pasarnya merupakan seller's market (dilaksanakan secara lelang).

Dengan demikian para usahawan seolah-olah kemudahan untuk mendapat kesempatan meraih keuntungan dalam menggerakkan roda usaha dibandingkan kalau bergerak di industri lain.

Konsultan teknik adalah bidang usaha yang sering dikaitkan dengan proyek-proyek pembangunan, karena pembangunan membutuhkan hasil kerja para konsultan, sebagai akibat bahwa pembangunan itu melibatkan pekerjaan konstruksi yang memang seyogianya mentautkan pekerjaan konsultan.

Usaha jasa konstruksi dan konsultan teknik adalah sejalan dengan usaha nasional dalam menciptakan keseimbangan struktur ekonomi dan diarahkan pada penguasaan teknologi baik ditingkat desain dan proses engineering maupun project management untuk proyek-proyek konstruksi, industri pertanian, pertambangan dan energi. Pengembangan bidang konsultan teknik juga akan diarahkan pada usaha untuk meningkatkan efisiensi management maupun kegiatan tata laksana.

Perkembangan industri jasa konstruksi termasuk jasa konsultan teknik memberikan harapan akan

terpenuhinya tujuan dan kriteria pembangunan nasional sektor industri seperti yang telah digariskan, ialah:

1. Menggunakan lebih banyak tenaga kerja relatif dibanding dengan tenaga mesin, tenaga kerja yang tersedia di Indonesia perlu pemanfaatan maksimal dan jasa konstruksi mampu menampung jumlah tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar dengan segala tingkatan kemampuan dan pendidikan.
2. Mampu menghemat atau menghasilkan devisa yang erat kaitannya dengan tingkat daya saing produk-produk Indonesia. Produk pasar jasa konstruksi termasuk jasa konsultan teknik terutama infrastruktur mampu menambah dinamika kegiatan ekonomi, mendobrak daerah terpencil menjadi daerah ekonomi, meningkatkan perdagangan, transportasi, pariwisata, perindustrian dan peningkatan kegiatan lainnya antar konsumen dan produsen.
3. Menambah nilai dan menciptakan lingkungan baru suatu lokasi yang tidak bermanfaat karena dibangunnya sistem transportasi/jembatan menjadi bernilai dan tumbuh secara cepat.
4. Menciptakan terapan teknologi yang terus menerus tumbuh dan berkembang, mencapai tata hubungan komunikasi transportasi serta kultur masyarakat.

Dari pengertian ini nampak bahwa industri konstruksi, termasuk jasa konsultan teknik ini merupakan bidang yang cukup dominan bagi pembangunan nasional.

Oleh sebab itu pemerintah berusaha menggiatkan sektor jasa konsultan teknik ini. Hal ini terlihat dengan telah dikeluarkannya surat edaran bersama dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dan Dirjen Anggaran Departemen Keuangan Nomor : 901/D.VI/2/1996 SE 16/A/21/0296 tentang biaya langsung personil dan biaya langsung non personil bagi tenaga konsultan teknik yang pada dasarnya adanya kenaikan tarif Standar Billing Rate tenaga konsultan.

Dewasa ini banyak sekali konsultan teknik dalam negeri yang bermunculan serta meningkatnya jumlah konsultan luar negeri yang beroperasi di Indonesia.

Pada tahun 1995 konsultan nasional sebagai anggota INKINDO sebanyak 3148 perusahaan konsultan yang ada di Indonesia.

Dengan bermunculannya banyak konsultan teknik tersebut akan menimbulkan persaingan dalam memperoleh proyek, baik pada sistem penawaran Internasional Competitif Bidding (ICB) maupun Local Competitif Bidding (LCB). Juga dapat dilihat perkembangan jumlah konsultan teknik yang ada di Jawa Tengah, pada tahun 1991 sejumlah 143 perusahaan dan pada tahun 1995 sejumlah 218 perusahaan.

Peluang dan ancaman pasar ini tidak dapat diabaikan begitu saja oleh para pengusaha jasa

konsultan teknik khususnya konsultan teknik PT. Gracia Widyakarsa, Semarang. Konsultan Teknik ini merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang jasa konsultansi teknik yang didirikan pada tahun 1978 dan berdomisili di Semarang, Jawa Tengah. Dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan ini memperkerjakan 65 tenaga profesional, 58 tenaga sub profesional dan 11 supporting staf.

Perusahaan ini telah memupuk kepercayaan yang diberikan oleh Departemen Pekerjaan Umum, Departemen Pertambangan dan Energi, Departemen lain serta Instansi swasta. Hal ini dapat dibuktikan oleh kenyataan bahwa perusahaan ini telah dapat menyelesaikan dan menyerahkan banyak proyek dengan baik kepada Instansi Pemerintah ataupun swasta. Menurut hasil penilaian INKINDO pusat, PT. Gracia Widyakarsa termasuk salah satu dari 421 konsultan nasional yang pantas untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang bertaraf Internasional.

Perusahaan ini telah banyak melaksanakan proyek-proyek yang tersebar di seluruh Indonesia dan telah mulai kegiatannya di dalam bidang sumberdaya air, namun didalam perjalanannya, perusahaan ini telah menambah bidang layanannya seperti drainase, jalan dan jembatan, arsitektur, perencanaan kota, pertamanan, studi hidrologi, geologi dan penyelidikan mekanika tanah, studi tentang lingkungan, perencanaan

proyek-proyek listrik dan supervisi konstruksi.

Tampaknya PT. Gracia Widyakarsa dalam perjalanannya mengalami pasang surut. Konsultan ini dapat dikatakan sebagai market leader bila dibandingkan dengan pesaing pada kelasnya. Hal ini terlihat dari jumlah perolehan pekerjaan (jumlah paket pekerjaan) dan nilai volume penjualan yang diperoleh.

Namun pada 5 tahun terakhir (1991-1995) walaupun jumlah dan nilai kontrak yang diperoleh lebih besar dari pesaingnya, ada kecenderungan mengalami penurunan. Pada tahun 1991 jumlah paket yang diperoleh 16 dengan nilai kontrak sebesar Rp. 1.275.741.380,-, tahun 1992 jumlah paket 15 dengan nilai kontrak sebesar Rp. 1.247.255.790,-, tahun 1993 perolehan jumlah paket 14 dengan nilai kontrak sebesar Rp. 1.012.184.810,-, tahun 1994 diperoleh 7 paket dengan nilai kontrak sebesar Rp. 795.699.920,- dan tahun 1995 diperoleh 5 paket senilai Rp. 652.324.960,-.

Pada kenyataannya, perkembangan jasa konsultan teknik tidak selalu melalui jalan mulus. Hal ini disebabkan karena belum semua perusahaan dapat mencapai kualitas dan kuantitas pertumbuhan sesuai harapan baik dari segi biaya, mutu dan waktu.

Masalah kemampuan teknologi, kemampuan modal, sumberdaya manusia, alat, informasi, ketrampilan

serta tingkat persaingan yang semakin tajam dan ketat, membawa konsekuensi yang tidak sedikit pada beberapa perusahaan sehingga mengalami kebangkrutan.

Hal ini akan dapat terjadi pada PT. Gracia Widyakarsa bilamana tidak segera mengantisipasi, mengadaptasi serta beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Untuk itu perlu strategi dan pada saat yang tepat untuk bereaksi dalam lingkungan usahanya.

Perubahan pasar, tajamnya tingkat persaingan, serta perubahan lingkungan dunia usaha jasa konsultansi yang terjadi harus dapat diamati dan diantisipasi.

Keberhasilan dalam menentukan strategi dengan mengadaptasi lingkungan yang selalu berubah perlu adanya upaya kegiatan formulasi strategi perusahaan dengan mempertimbangkan aspek bisnis perusahaan sendiri serta peluang dan ancaman lingkungan yang terjadi.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Volume penjualan yang dicapai PT. Gracia Widyakarsa selama lima tahun terakhir mengalami penurunan.

Masalah tersebut di atas perlu diteliti dengan upaya mencapai alternatif pengembangan strategi pemasaran, berdasarkan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan yang mempengaruhi volume penjualan

dan memformulasikan strategi pemasaran yang efektif yang dapat meningkatkan volume penjualan PT. Gracia Widyakarsa.

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

a. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian bertujuan :

- Untuk mengidentifikasikan dan mengetahui faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi turunnya volume penjualan PT. Gracia Widyakarsa pada lima tahun terakhir.
- Merumuskan strategi pemasaran yang paling efektif dalam upaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang diharapkan.

b. KEGUNAAN PENELITIAN

- Memberi gambaran atau masukan kepada PT. Gracia Widyakarsa tentang formulasi strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk mengantisipasi persaingan dan menangkap peluang pasar.
- Menambah pengalaman dan pengetahuan dalam bidang pemasaran jasa konsultan teknik.
- Menyumbangkan ide dan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan dibidang strategi pemasaran jasa konsultan teknik.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

Perumusan strategi pemasaran adalah kegiatan yang sangat penting yang prosesnya disusun melalui tiga tahapan yaitu analisis strategik, pengambilan keputusan dan implementasi. Dalam perumusan strategi pemasaran ada beberapa faktor kunci sukses (key succes factors) untuk menyusun suatu strategi yang efektif terlebih dahulu harus di identifikasi. Keterlambatan dalam mengenali faktor kunci sukses akan berdampak pada keberhasilan perusahaan.

Faktor kunci sukses akan dapat dikenali dengan baik apabila karakteristik dan siklus kehidupan produk suatu perusahaan dengan jelas dapat di identifikasi.

Untuk itu dalam penelitian ini merupakan studi kasus di perusahaan jasa konsultan teknik PT. Gracia Widyakarsa.

Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini antara lain :

(1). Bradshaw, Pete (1987) dari Journal of CPA dengan judul penelitian mengenai penjualan jasa konsultan menyimpulkan bahwa pemasaran merupakan

faktor yang sangat menentukan dan agar pemasaran dapat berhasil perlu dilakukan upaya-upaya sebagai berikut :

(a). Mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan atau clients.

(b). Perlu melihat peluang-peluang pasar.

(c). Perlu melaksanakan efisiensi waktu dan biaya.

(d). Menjaga komitment dan hubungan baik dengan pelanggan.

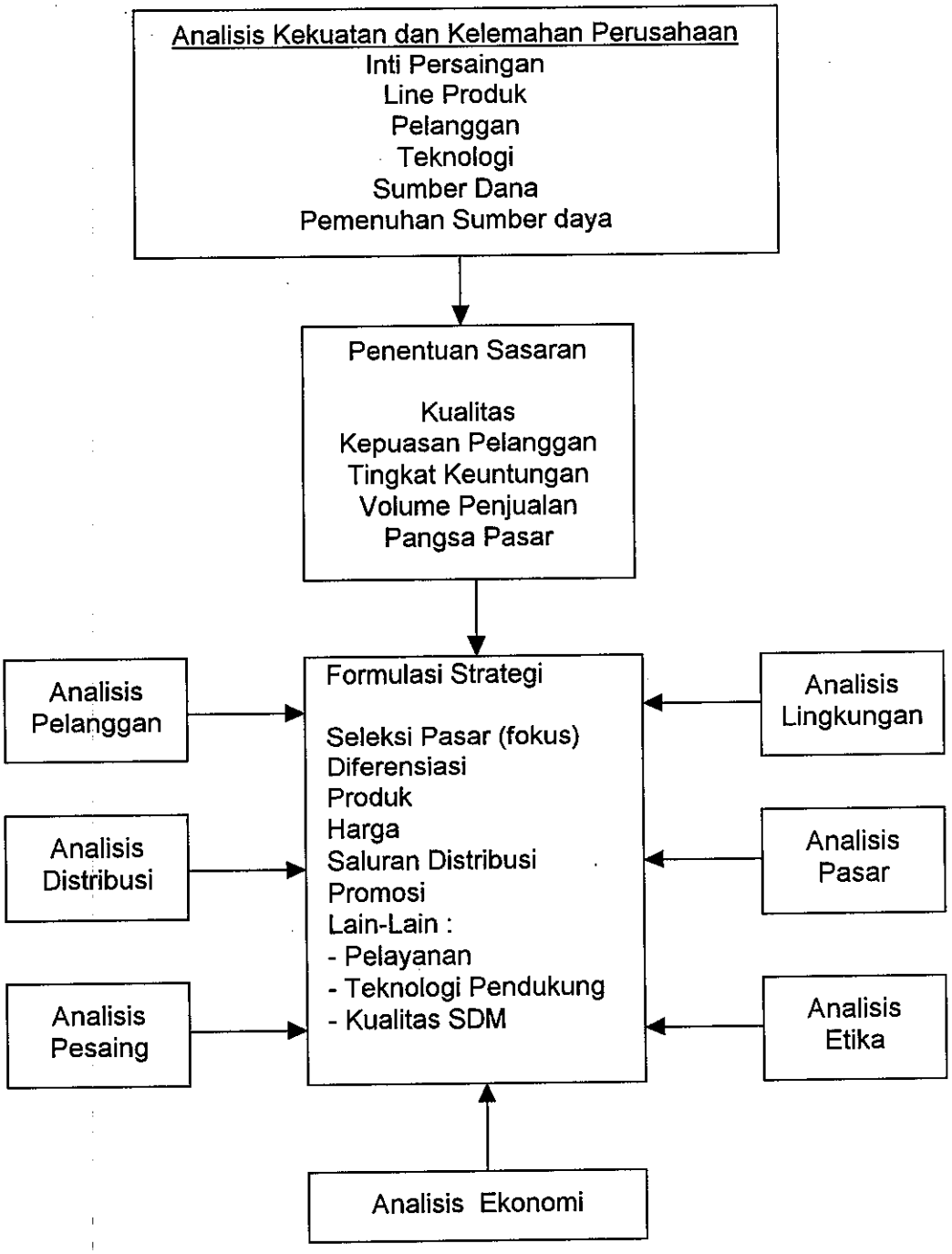
(e). Menjaga image dan mempertahankan pelayanan yang sudah baik.

(f). Melaksanakan promosi melalui brosur, perkenalan, pembuatan tulisan dalam seminar, dan media lainnya.

(2). Anonymous (1989) dalam Journal Profit Building Strategies for Business Owners, dalam penelitian yang berjudul "How to Build a Second Income as a Management Consultant, menyimpulkan bahwa pemasaran jasa konsultan tidak dapat disamakan dengan pemasaran produk atau jasa lainnya. Sangat tergantung dari hubungan dengan pemberi pekerjaan, sistem mendapatkan pekerjaan (referrals) dan keahlian dari personil. Dan dalam menjalankan pemasaran perlu adanya promosi dengan mengirimkan berkas perkenalan serta menjadi anggota asosiasi.

(3). Bunyamin dkk (1993), dalam laporan Internship Program Studi Magister Manajemen UGM dengan judul Formulasi Strategi Pemasaran PT Kubota Indonesia, Semarang. Dalam penelitian tersebut menggunakan model aktivitas formulasi strategi pemasaran yang dikembangkan Professor E Raymond Corey. Adapun model tersebut sebagai berikut :

Gambar 1.
Model Aktivitas Formulasi Strategi Pemasaran



Hasil penelitian itu disimpulkan bahwa peranan pemasaran sangat memegang peranan penting, untuk itu diperlukan suatu formulasi strategi pemasaran yang terkoordinasi dengan melakukan analisis internal dan eksternal meliputi manajemen perusahaan, produk, pemenuhan sumber daya pendanaan, dan pemenuhan sumberdaya manusia. Sedangkan analisis eksternal meliputi analisis pesaing, analisis pelanggan, saluran distribusi serta aspek-aspek diluar perusahaan lainnya.

Masalah yang dihadapi PT. Kubota berupa fluktuasi volume penjualan yang cenderung menurun dan pangsa pasar yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya, maka perlu "reformulasi of marketing strategy" yang mencakup empat aspek yaitu produk, harga, promosi dan saluran distribusi. Aspek produk meliputi kualitas, diversifikasi dan pengembangan atribut produk; aspek harga mencakup batasan mark up secara tegas; aspek promosi meliputi pemilihan media, penetapan tujuan mendasar promosi dan penyelenggaraannya; sedangkan saluran distribusi perlunya perluasan.

(4). Penelitian yang dilakukan Rohmat Alip Surono (1995) dengan judul "Strategi pemilihan jasa untuk memasuki bisnis jasa konsultan teknik". Dalam analisis pemilihan jenis jasa untuk memasuki bisnis jasa konsultan dengan menggunakan metode SAP (Strategi Advance Profile), sedang pemilihan strategi berdasarkan strategi generik dari Porter. Adapun alternatif Implementasi strategi dengan analisis ADL (Arthur D Litle). Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa pada saat ini kondisi pasar pada tahap kompetitif (dewasa), yaitu dalam penawaran pelelangan jasa konsultan pada jenis jasa planning sudah ada pesaing, tetapi relatif lebih sedikit dibandingkan jenis jasa lainnya (Design, Supervisi dan Training), sehingga merupakan peluang untuk memasuki pasar.

Sedangkan pada bisnis jasa konsultan sampai saat ini selalu pada kondisi menguntungkan, sehingga posisi perusahaan jasa konsultan diasumsikan selalu pada posisi untung, dan dengan asumsi lainnya bahwa hubungan penjual dan pembeli dalam posisi yang saling menguntungkan.

Dengan melihat dan menganalisis posisi perusahaan dan kondisi pasar saat ini, yaitu posisi untung dan kondisi pasar pada tahap dewasa (kompetitif) maka Implementasi strategi

yang diambil adalah dengan membandingkan dengan alternatif-alternatif teori ADL (matrik ADL).

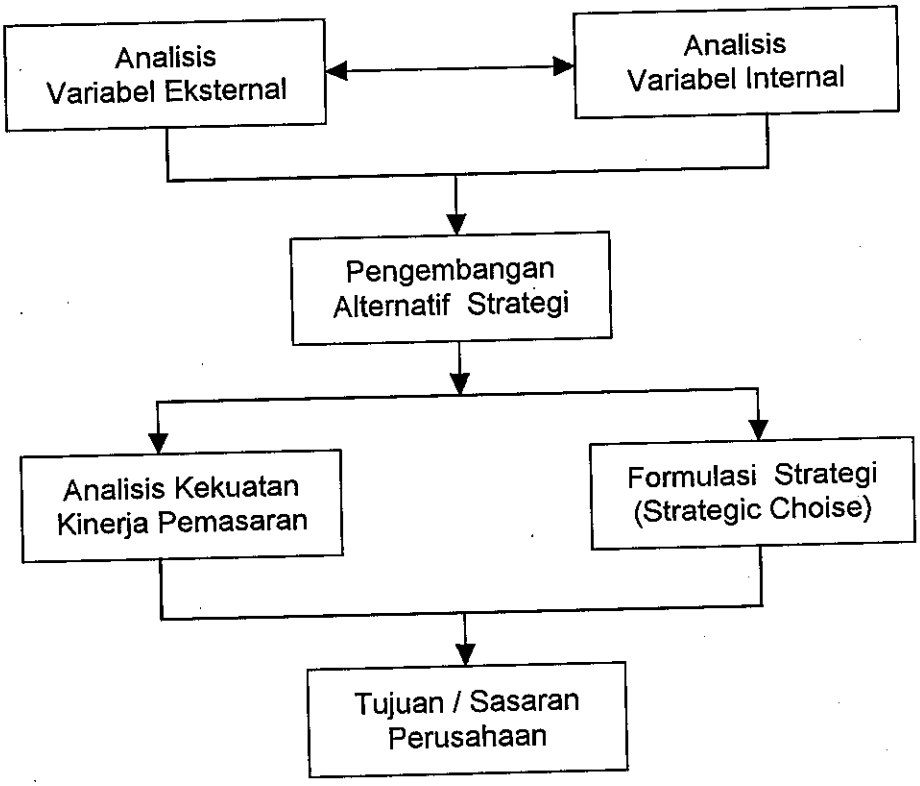
Dari penelitian ini disimpulkan bahwa jenis jasa yang dipilih untuk memasuki bisnis jasa konsultan teknik adalah jenis jasa planning dengan memposisikan sebagai perusahaan yang ahli bidang perencanaan rekayasa dan ahli strategi. Sedang strategi yang dipilih adalah fokus diferensiasi produk/jasa dengan strategi pengembangan pasar selektif.

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut di atas dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan tesis ini. Hal ini dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran sangat diperlukan khususnya untuk perusahaan yang mengalami penurunan volume penjualan seperti yang dialami oleh PT. Gracia Widyakarsa. Pembahasan akan berbeda untuk perusahaan jasa konsultan teknik, yang faktor-faktor internal dan eksternalnya berbeda pula.

Sehingga kajian dalam penelitian ini dalam menyusun formulasi strategi pemasarannya dapat menggunakan metode dan pendekatan yang telah dilakukan dalam penelitian terdahulu, namun implementasi manajerialnya perlu disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

2.2. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Mengacu pada konsep-konsep dari "Strategic management", konsep-konsep penyusunan dan pengembangan strategi serta penentuan posisi bisnis, maka dalam rangka menyusun formulasi strategi pemasaran perusahaan jasa konsultan teknik PT. Gracia Widyakarsa digunakan kerangka pemikiran teoritis sebagai modifikasi yang dikembangkan Glen L. Urban (1991) yang dipadukan dengan konsep "Strategic Management" dari Fred R David (1995) adalah sebagai berikut :



Gambar 2 : Kerangka Pemikiran Teoritis

(1) Analisis Variabel Eksternal

Dengan analisis ini perusahaan dapat mengembangkan suatu daftar peluang tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan daftar ancaman tertentu yang dapat dihindari oleh perusahaan. Faktor peluang dan ancaman tertentu adalah faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan (faktor kunci) dalam hal jenis produk yang dihasilkan strategi penempatan segmentasi pasar.

Variabel ancaman eksternal PT. Gracia Widyakarsa antara lain : persaingan yang makin ketat, perilaku pemberi proyek, masuknya pesaing baru, perubahan teknologi dan sebagainya. Sedangkan faktor kesempatan antara lain : perkembangan pasar jasa konsultasi yang masih cukup potensial, perkembangan investasi, stabilnya iklim politik dan sebagainya.

(2). Analisis Variabel Internal

Evaluasi faktor-faktor internal ini sangat diperlukan sebagai dasar penentuan kegiatan perusahaan, sedangkan faktor-faktor eksternal sulit dikendalikan dan sangat tidak stabil. Banyak peneliti berpendapat bahwa evaluasi faktor internal akan sangat berarti dalam penentuan strategi perusahaan, apabila

dibandingkan dengan analisis faktor eksternal. Analisis faktor internal adalah kegiatan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan termasuk hal-hal yang menyangkut kegiatan pemasaran, keuangan, produksi, riset dan pengembangan produk serta sistem informasi perusahaan. Faktor-faktor kekuatan PT. Gracia Widyakarsa antara lain : pengalaman dan referensi perusahaan, sumberdaya manusia yang handal, pemilikan sistem operasional yang terpadu untuk pengendalian biaya dan mutu, dan sebagainya. Sedangkan faktor kelemahan antara lain : belum optimalnya sistem promosi dan perkenalan perusahaan, belum secara penuh menjangkau segmen pasar swasta, keterbatasan jumlah tenaga negosiator, dan sebagainya.

Analisis faktor eksternal dan internal merupakan tahapan yang hasilnya digunakan untuk proses formulasi strategi.

(3). Pengembangan Alternatif Strategi

Tahap ini merupakan penggabungan hasil analisis faktor internal dan eksternal yang dipasangkan yang akan menghasilkan gambaran alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Dalam memasangkan dari kedua faktor tersebut dengan menggunakan TOWS Matrix. Tujuannya adalah

pengembangan alternatif yang layak dilaksanakan, bukan memilih strategi mana yang terbaik. Tahapan ini dikenal dengan tahapan pasangan (matching) dalam proses pembentukan strategi yaitu memasangkan antara faktor ancaman (Threat), faktor opportunities (kesempatan), kelemahan (weaknesses) dan strength (kekuatan).

(4). Formulasi Strategi (Strategic Choise)

Merupakan tahapan perumusan strategi pemasaran yang didasarkan atas hasil identifikasi dan analisis faktor eksternal dan internal dengan mempertimbangkan pemilihan strategi ini melalui suatu alat yang dikenal dengan nama QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Disini dipilih strategi yang feasible bagi perusahaan.

(5). Analisis Kekuatan Kinerja Pemasaran.

Merupakan tahapan analisis yang menghasilkan strategi pemasaran yang akan digunakan perusahaan untuk pencapaian tujuan jangka pendek. Dengan mengkaji variabel internal perusahaan berupa faktor-faktor penghambat dan faktor pendorong, menentukan dampak relatifdan kekuatan relatif masing-masing faktor, memperkirakan keterkaitan antar kekuatan, dan pemilihan kekuatan-kekuatan kunci, serta strategi.

(6). Penentuan Tujuan/Sasaran Perusahaan.

Merupakan sasaran atau tujuan yang akan dicapai setelah penggunaan strategi yang telah dirumuskan. Hal ini sebagai hasil akhir yang diharapkan yaitu kenaikan volume penjualan yang diharapkan.

2.3. METODE PENELITIAN

A. Jenis dan sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder dalam kurun waktu selama lima tahun yaitu tahun 1991 s/d tahun 1995. Data primer meliputi variabel peluang, variabel ancaman, variabel keunggulan dan kelemahan dari hasil wawancara dengan responden dari PT Gracia Widyakarsa sendiri dan responden dari perusahaan pesaing. Juga data primer yang merupakan faktor penghambat dan pendorong internal perusahaan. Daftar pertanyaan seperti terlampir.

Sedangkan data sekunder meliputi perolehan nilai kontrak, Neraca keuangan perusahaan, laba perusahaan komposisi jumlah pegawai. Data sekunder berupa Prospek Pasar Sektor Industri Konstruksi, exchange rate, laju inflasi dan laju pertumbuhan ekonomi diperoleh dari Biro Pusat Statistik.

B. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data terdiri dari :

1. Studi kepustakaan
2. Wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan
3. Studi dokumentasi untuk mendapatkan data sekunder.

C. Teknik Analisis

(1). Analisis Ancaman dan Peluang

Untuk mengetahui variabel ancaman dan peluang yang benar-benar merupakan Key Success factor perusahaan, digunakan alat analisis EFE (External Factors Evaluation) Matrix. Sebagai hasil akhir dari analisis ini berupa hasil identifikasi kemampuan perusahaan didalam mengeksploitasi peluang dan mengeliminasi ancaman didalam industri. Analisis EFE Matrix dilakukan dengan 5 tahapan, yaitu :

(a). Identifikasi faktor sukses kritis yang berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap perusahaan. Identifikasi faktor peluang lebih dahulu baru kemudian faktor ancaman. Kedua faktor tersebut harus diidentifikasikan se spesifik mungkin.

(b). Pemberian bobot dengan besaran antara 0 (tidak penting) sampai dengan 1 (sangat penting). Bobot ini merupakan identifikasi kepentingan relatif dari setiap faktor dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Peluang seringkali memiliki bobot yang lebih besar daripada ancaman, namun tidak menutup kemungkinan terjadi sebaliknya. Dasar pemberian bobot ini adalah industri.

(c). Pemberian skala/rating untuk setiap faktor sukses kritis (Critical success factors). Pemberian rating ini untuk mengetahui efektifitas strategi perusahaan dalam merespon faktor ini. Rating dalam respon ini adalah sebagai berikut :

4 = respon sangat tinggi

3 = respon diatas rata-rata

2 = respon rata-rata

1 = respon sangat rendah

Rating ini didasarkan pada perusahaan.

(d). Menentukan nilai bobot dengan mengalikan bobot dan rating.

(e). Menjumlahkan nilai bobot untuk setiap variabel untuk mendapatkan jumlah nilai

bobot perusahaan.

Berapapun jumlah faktor peluang dan ancaman yang dimasukkan, total nilai bobot akan berkisar maksimum 4 dan yang paling rendah 1.

(2). Analisis Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Untuk menganalisis faktor-faktor internal digunakan IFE (Internal Factors Evaluation) Matrix. Proses tahapan IFE hampir sama dengan EFE Matrix yang terdiri dari 5 tahapan, yaitu:

(a). Identifikasi faktor sukses kritis yang berupa kelemahan dan kekuatan yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Faktor kekuatan terlebih dahulu di identifikasi baru kemudian faktor kelemahannya.

(b). Pemberian bobot dengan range 0 (tidak penting) sampai dengan 1 (sangat penting). Bobot ini mencerminkan kepentingan relatif dari setiap faktor dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Faktor kekuatan dan kelemahan yang mempunyai pengaruh besar mendapatkan bobot yang lebih dan maksimum 1. Dasar pemberian bobot ini

adalah industri.

(c). Pemberian rating/skala untuk setiap faktor sukses kritis (critical success factors), dengan skala sebagai berikut :

4 = kekuatan utama

3 = Kekuatan rendah

2 = kelemahan kecil

1 = kelemahan utama

Penskalaan didasarkan pada perusahaan.

(d). Menentukan nilai bobot dengan mengalikan bobot dan rating.

(e). Penjumlahan nilai bobot untuk setiap variabel untuk mendapatkan jumlah nilai bobot perusahaan. Total nilai bobot baik kekuatan dan kelemahan maksimum 4 dan yang terendah 1.

(3). Pengembangan Alternatif Strategi

Dalam mengembangkan alternatif strategi dianalisis dengan TOWS Matrix yaitu pengembangan alternatif yang layak dilaksanakan dan merupakan pasangan dari Threat (ancaman), Opportunities (kesempatan), Weaknesses (kelemahan) dan strength (kekuatan).

Terdapat 8 tahapan dalam penggunaan TOWS Matrix ini, yaitu :

(a). Mengidentifikasi faktor kunci sukses berupa peluang, berdasarkan pada hasil

EFE Matrix.

(b). Mengidentifikasi faktor kunci sukses yang berupa ancaman, berdasarkan pada hasil EFE Matrix.

(c). Mengidentifikasi faktor kunci sukses yang berupa kekuatan perusahaan, berdasarkan pada hasil IFE Matrix.

(d). Mengidentifikasi faktor kunci sukses yang berupa kelemahan perusahaan, mengacu pada hasil IFE Matrix.

(e). Memasangkan kekuatan dengan kesempatan dan catat dalam strategi SO.

(f). Memasangkan kelemahan dengan kesempatan dan catat dalam strategi WO.

(g). Memasangkan kekuatan dengan ancaman dan catat dalam strategi ST.

(h). Memasangkan kelemahan dengan ancaman dan catat dalam strategi WT.

Analisis TOWS Matrix ini tidak berbeda jauh dengan strategi SWOT, bedanya hanya setiap unsur dalam analisis tersebut dipasangkan yang menghasilkan 4 strategi dasar, yaitu :

- Strategi SO (Maxi - Maxi)

  Strategi memaksimumkan kekuatan usaha dan kesempatan pasar. Disini perusahaan berusaha menggunakan kekuatannya

UPT-PUSTAK-UNDIP

untuk dapat menggunakan peluang yang ada.

- Strategi WO (Mini - Maxi)

  Strategi meminimumkan kelemahan usaha dan memaksimumkan kesempatan pasar. Pada strategi ini perusahaan berusaha mengeliminir kelemahan yang mereka miliki dengan cara meraih peluang pasar yang muncul.

- Strategi ST (Maxi - Mini)

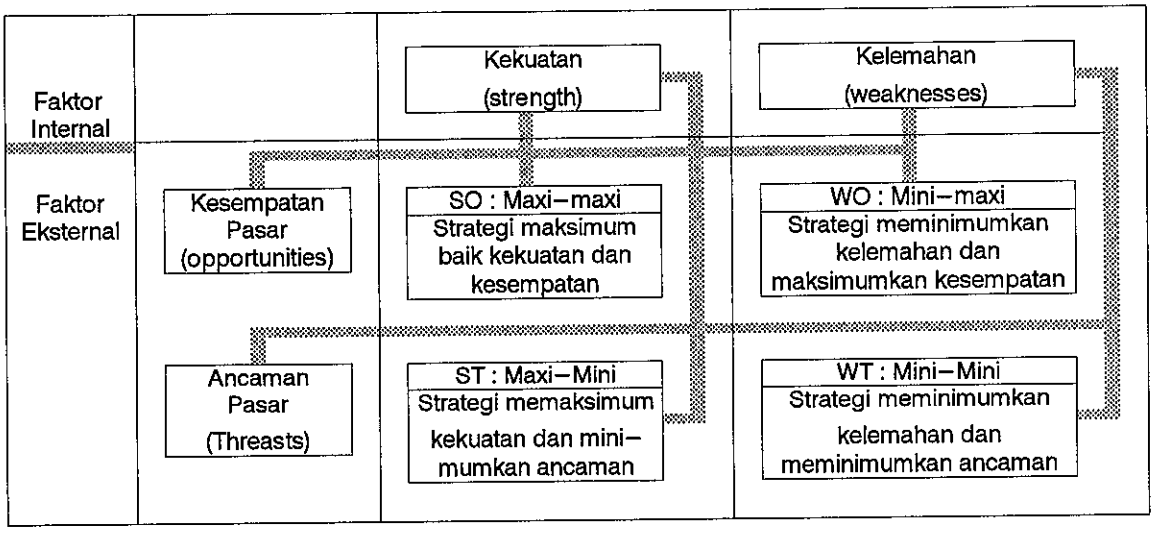
  Strategi memaksimumkan kekuatan usaha dan meminimumkan ancaman pasar. Disini perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari atau menghilangkan ancaman yang muncul.

- Strategi WT (Mini - Mini).

  Strategi meminimumkan kelemahan usaha dan meminimumkan ancaman pasar. Dalam strategi ini perusahaan berusaha menghilangkan kelemahan dan ancaman yang muncul dengan taktik tertentu.

Gambar 3.

TOWS MATRIX



(4). Formulasi strategi (Strategic Choice)

Alat analisis dalam pemilihan strategi ini adalah QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

Analisis ini berusaha mengintegrasikan faktor internal dan eksternal kearah proses penentuan strategi yang terbaik, tanpa melihat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah Key Success Factor.

Dalam analisis ini masih diperlukan Judgement. Langkah-langkah dalam analisis ini adalah sebagai berikut :

(a). Daftar faktor eksternal dan internal perusahaan yang diambilkan dari hasil analisis EFE Matrix dan IFE Matrix.

(b). Beri bobot pada setiap faktor kunci sukses. Pemberian bobot ini identik dengan EFE Matrix dan IFE Matrix.

(c). Evaluasi langkah kedua dan identifikasikan alternatif strategi yang layak bagi perusahaan.

(d). Tentukan nilai menarik tidaknya (Attractivness Scores/AS) strategi untuk diterapkan. Nilai ini ditentukan melalui pengajuan pertanyaan "apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang akan dilaksanakan ?".

Pertanyaan ditujukan pada seluruh faktor eksternal dan internal. Apabila jawabanya "ya" maka range dan kelayakan (AS) dibuat, dengan ketentuan :

1 = tidak layak

2 = cukup layak

3 = layak

4 = sangat layak

Apabila jawabanya " tidak " maka tidak terdapat nilai atau nilai 0.

(e). Hitung total nilai kelayakan (Total Attractiveness Scores / TAS) dengan mengalikan bobot dan nilai kelayakan.

(f). Jumlah nilai total kelayakan. Makin tinggi jumlah nilai total kelayakan makin layak strategi tersebut bagi perusahaan.

Adapun bentuk QSP Matrix dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.

Quantitative Strategic Planning Matrix

Faktor kunci sukses	Strategi Alternatif					
	Strategi I			Strategi II		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
Faktor Eksternal -Peluang -Ancaman Faktor Internal -Kekuatan -Kelemahan						

(5) **Analisis Kekuatan Kinerja Pemasaran**

Analisis yang mengkaji variabel internal perusahaan berupa faktor-faktor penghambat dan faktor-faktor pendorong, upaya pemecahan dan penyusunan rencana kerja peningkatan kinerja serta pengetrapannya, meliputi kegiatan sebagai berikut:

a. Identifikasi kekuatan penghambat dan pendorong
b. Menentukan dampak relatif dan tingkat kemudahan pemecahan penghambat kinerja
c. Menentukan dampak relatif dan tingkat kendali pendorong.
d. Memperkirakan tingkat kekuatan relatif pendorong dan penghambat.
e. Tahap pembuatan diagram Medan kekuatan.
f. Analisis keterkaitan antara kekuatan
g. Pemilihan kekuatan kunci
h. Analisis kekuatan-kekuatan kunci dan strategi.

BAB III

PAPARAN KASUS

3.1. GAMBARAN UMUM PT GRACIA WIDYAKARSA

Sejarah perusahaan diawali kelahirannya dengan bentuk Perseroan Komanditer yaitu CV. Gracia melalui Akte Pendirian Awal Notaris Iwan Hertanto, SH Nomor 17 tertanggal 17 Maret 1978. Kemudian mulai tanggal 10 Januri 1992 statusnya telah berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Gracia Widyakarsa sesuai dokumen akte Notaris Lieke L. Tukgali, SH Nomor 31 tanggal 10 Januari 1992.

Pada mulanya perusahaan ini bergerak pada bidang jasa Konsultan Teknik yaitu bidang pengembangan sumber daya air. Kemudian di dalam perjalanannya, perusahaan ini telah menambah bidang layanannya yaitu drainase, jalan dan jembatan, arsitektur, perencanaan kota, pertanian, studi hidrologi, geologi dan penyelidikan mekanika tanah, studi tentang lingkungan, perencanaan proyek listrik dan supervisi konstruksi.

Pengalaman dalam bidang jasa konsultan teknik telah banyak dilakukan antara lain :

a. Pekerjaan pengukuran, survey dan design Pembangunan Jaringan Irigasi yang tersebar di seluruh Jawa Tengah.

b. Pekerjaan pembuatan gambar-gambar kerja (Construction Drawing) untuk pembangunan waduk Gadjah Mungkur, Wonogiri.

c. Pekerjaan perencanaan sistem drainase dan jaringan tersier Proyek Irigasi Bengawan Solo.

d. Pekerjaan perencanaan Teknik Peningkatan Jalan yang tersebar di Jawa Tengah.

e. Pekerjaan Penyelidikan Hidrologi dan peramalan banjir dari sungai-sungai yang tersebar di Jawa Tengah.

f. Pekerjaan penyelidikan mekanika tanah beberapa bendung dan bendungan yang ada di Jawa Tengah.

g. Pekerjaan studi hidrologi PLTA Jelok/Timo dan PLTA Ketenger, Jawa Tengah.

h. Pekerjaan counterparting dengan konsultan asing untuk menangani perencanaan 6 bendungan besar di Jawa Tengah.

i. Pekerjaan perencanaan teknik jembatan lengkap untuk proyek jalan Kabupaten yang ada di Jawa Tengah.

j. Pekerjaan Penelitian Perencanaan Pengembangan sungai bawah tanah di Gunung Kidul.

k. Pekerjaan Perencanaan Drainase untuk pengembangan wilayah sungai Jratun Seluna.

l. Pekerjaan studi dan investasi jalan kabupaten di Propinsi Jawa Tengah.

Disamping itu dalam melaksanakan layanannya PT. Gracia Widyakarsa telah bekerjasama (asosiasi) dengan konsultan lokal maupun konsultan asing dalam menangani proyek-proyek antara lain sebagai berikut :

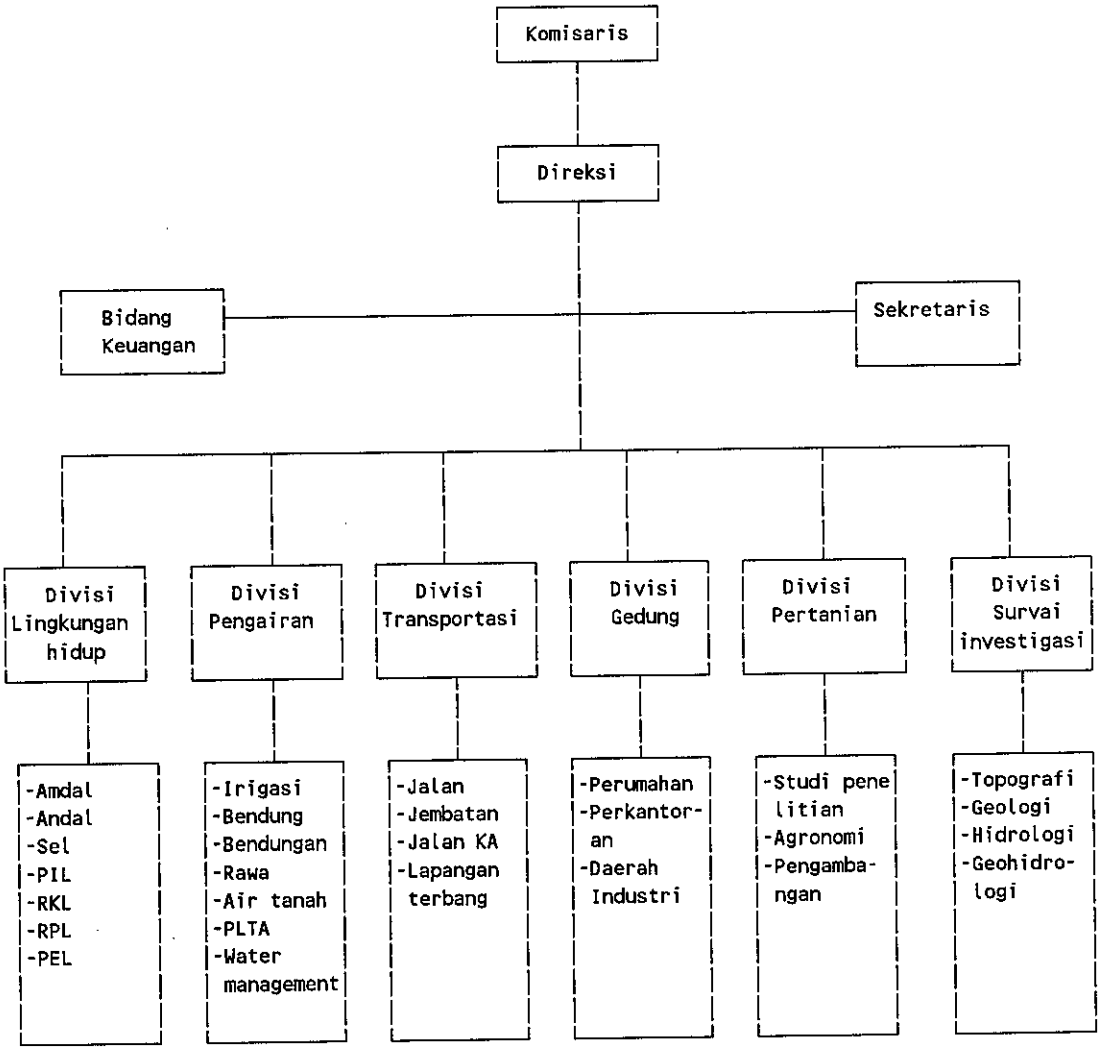
a. Berasosiasi dengan konsultan M. Mac Donald and Partners, Inggris dalam menangani proyek irigasi sub sector project.
b. Berasosiasi dengan konsultan DHV Consultant, Belanda dan PT. Barunadri untuk menangani Proyek Irigasi Kedu Selatan.
c. Counterparting for Master Plan on Water Resources Development and Feasibelity study for urgent Flood Control and Urban Drainage in Semarang City and Suburbs With Japan International Coorperation Agency (JICA) and PT. Indah Karya.
d. Wonogiri Irrigation Project, Counterpart of Kumagai Kadii J.O.
e. Design Changes of Bridges, Counterpart of Kumagai - Kadii J.O.

Atas dasar pengalaman dalam menangani proyek-proyek, pada tahun 1995 PT Gracia Widyakarsa termasuk 412 konsultan Nasional yang dikategorikan siap Go Internasional. Ada tiga kriteria yang digunakan dalam menentukan kesiapan perusahaan konsultan Nasional "Go Internasional yaitu berpengalaman mengerjakan proyek dengan dana Internasional, pernah melakukan kerjasama dengan perusahaan konsultan asing, ketersediaan/ pengalaman menggunakan tenaga Ahli Asing.

3.2. ORGANISASI DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Struktur organisasi perusahaan PT. Gracia Widyakarsa secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.
Struktur Organisasi PT. Gracia Widyakarsa



Sumber : PT. Gracia Widyakarsa

a. Komisaris, terdiri dari para pemegang saham sebagai modal perseroan yang dibagi dalam 600 saham.
b. Direksi, sebagai manajemen puncak, terdiri dari atas Direktur Utama, Direktur I, Direktur II dan Direktur III.
c. Divisi, terdiri dari 6 divisi yang menangani bidang Lingkungan Hidup, Pengairan, Transportasi, Gedung, Pertanian dan survai dan investigasi.
d. Kepala divisi dibantu staf-staf yang menangani proyek-proyek sesuai dengan bidang masing-masing.
e. Bidang keuangan, khusus menangani kaitannya keuangan perusahaan termasuk pengurusan upah karyawan, pembukuan kas dan neraca perusahaan.
f. Sekretaris, sebagai staf yang bertanggung jawab masalah keadministrasian dan kesekretariatan.

PT. Gracia Widyakarsa sebagai perusahaan dalam jasa konsultan teknik juga masuk sebagai keanggotaan Perhimpunan Profesional yaitu Ikatan Konsultan Indonesia (INKINDO) dan Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN).

3.3. KONDISI EKSTERNAL PERUSAHAAN

Perusahaan jasa konsultan teknik dalam melaksanakan strategisnya untuk menerapkan persaingan yang semakin ketat perlu dilakukan identifikasi dan analisis faktor-faktor eksternal perusahaan antara lain : kondisi perekonomian, Pasar, Persaingan dan

kemajuan teknologi.

1. Kondisi Perekonomian Indonesia

Kondisi tersebut baik langsung maupun tidak langsung sangat mempengaruhi kehidupan perusahaan jasa konsultan teknik. Laju perekonomian Indonesia pada 6 tahun terakhir 1990-1995 sebagai berikut :

Tabel 2.

Laju Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Tahun	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Laju Pertumbuhan	7,3%	6,9%	6,3%	6,5%	6,8%	8,1%

Sumber : Statistik Ekonomi - Keuangan Indonesia (1995)

Apabila dilihat laju pertumbuhan ekonomi diatas, terjadi penurunan pada tahun 1992, hal ini disebabkan adanya penurunan ekspor migas. Selanjutnya untuk tahun berikutnya mengalami kenaikan disebabkan oleh penerimaan devisa dari sektor ekspor non migas.

Juga pendapatan per kapita awal PJPT I sebesar US $ 60 yang mengalami peningkatan pada akhir PJPT I menjadi US $ 700. Dengan demikian terdapat penurunan jumlah penduduk di bawah garis kemiskinan. Penurunan dari 70 juta penduduk menjadi 27 juta penduduk.

Keberhasilan pembangunan ini juga dapat dilihat dari struktur ekonomi, dimana sektor

pertanian yang semakin menurun diimbangi dengan peningkatan sektor industri manufaktur dan jasa. Pertumbuhan sektor industri konstruksi (termasuk jasa konsultan teknik) dalam produk domestik bruto (PDB) yang terjadi pada tahun 1990-1995 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.

Pertumbuhan Sektor Industri Konstruksi dalam PDB

Tahun	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Laju Pertumbuhan	13,52%	10,94%	9,32%	10,24%	12,60%	12,9%

Sumber : Balai Pusat Statistik (1996)

Hal ini kecenderungannya identik dengan pertumbuhan ekonomi, Pada tahun 1992 juga mengalami penurunan.

Kondisi-kondisi ekonomi lainnya yang mendukung perkembangan sektor industri konstruksi (termasuk konsultan teknik) antara lain sebagai berikut :

Tabel 4.

Laju Inflasi di Indonesia

Tahun	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Laju Inflasi	9,53%	9,52%	4,94%	9,77%	9,24%	8,64%

Sumber : Balai Pusat Statistik (1996)

Tabel 5.

Suku Bunga Untuk Kredit

Tahun	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Suku Bunga	26%	24%	20%	20%	20%	22%

Sumber : Balai Pusat Statistik

Tabel 6.

Exchange Rate per US $ (End-Year)

Tahun	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Rate	1992	2062	2110	2200	2310	2310

Sumber : Balai Pusat Statistik

2. Pasar Jasa Konsultan Teknik

Pasar Jasa Konsultan Teknik prospeknya erat kaitannya dengan perkembangan industri konstruksi. Investasi industri konstruksi di Indonesia selama pelita VI di proyeksikan mencapai Rp. 184.043,00 Milyar : Dimana 79,16% dari seluruh investasi tersebut diharapkan dari sektor swasta, sedangkan selebihnya investasi dari pemerintah.

Prospek pangsa pasar industri konstruksi dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 7.

Prospek Pasar Sektor Industri Konstruksi

(Menurut Sumber Dana 1994-1998)

No.	Sumber Dana	Absolut	Prosentase
1	Pemerintah	Rp. 38.347 Milyar	20,84%
2	Swasta	Rp.145.696 Milyar	79,16%
	Total Indonesia	Rp. 184043 Milyar	100%

Sumber : Balai Pusat Statistik

Tabel 8.

Prospek Pasar Sektor Industri Konstruksi

(Menurut sub sektor 1994 - 1998)

No.	Sub Sektor	Absolut	Prosentase
1	Konsultan	Rp. 19.889 Milyar	10,81%
2	Kontraktor	Rp.141.988 Milyar	77,15%
3	Pek. Tanah	Rp. 13.408 Milyar	7,29%
4	Pek. lainnya	Rp. 8.758 Milyar	4,76%
	Total Indonesia	Rp. 184043 Milyar	100%

Sumber : Balai Pusat Statistik

Selama periode 1994-1998 investasi pemerintah pada industri konstruksi akan meningkat rata-rata 8,2% per tahun, sedangkan investasi swasta akan meningkat sebesar 16,1%. Pada saat ini pemerintah

membuka kesempatan untuk kerjasama dengan pihak swasta dibidang public utility. Pola kerjasama yang dipakai berupa pola BOT (Build Operate and Transfer) atau BOO (Build Operate and Owned). Disamping itu pada saat ini proyek-proyek yang berkembang disektor swasta dengan pola turnkey project, yang sangat mempengaruhi kesempatan konsultan memperoleh pekerjaan.

3. Persaingan

Persaingan di jasa konsultan teknik dapat dibedakan menjadi dua yaitu persaingan antara konsultan teknik, dan persaingan dengan pendatang baru yang potensial. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan konsultan teknik yang selalu mengalami peningkatan.

Tabel 9.

Perkembangan Konsultan Teknik Di Indonesia

Tahun	Jumlah
1990	2315 konsultan teknik
1993	2763 konsultan teknik
1994	3148 konsultan teknik

Sumber : Inkindo Jawa Tengah

Tabel 10.

Perkembangan Konsultan Teknik di Jawa Tengah yang Merupakan Pesaing PT. Gracia Widyakarsa

Tahun	Jumlah			
	Kelas A	Kelas B	Kelas C	Jumlah
1991	23	40	80	143
1992	29	47	98	164
1993	36	51	109	196
1994	40	52	108	200
1995	44	58	105	207
1996	46	43	129	218

Sumber : Inkindo Jawa Tengah

Tabel 11.

Perolehan Jumlah dan Nilai Kontrak 10 Perusahaan Pesaing PT. Gracia Widyakarsa

No.	Perusahaan	1991		1992		1993		1994		1995	
		Jumlah Paket	Nilai Kontrak (000Rp)	Jumlah Paket	Nilai Kontrak (000Rp)	Jumlah Paket	Nilai Kontrak (000Rp)	Jumlah Paket	Nilai Kontrak (000Rp)	Jumlah Paket	Nilai Kontrak (000Rp)
1	PT.Delta Inti Pratama	5	386.228,6	6	594.303,8	7	2.115.230,4	9	2.720.250,7	8	1.813.724,0
2	PT.Indra Karya	4	3.079.365,6	4	3.707.788,7	8	1.363.556,4	6	6.115.823,2	2	4.629.921,3
3	PT.Indah Karya	11	2.024.059,0	9	1.398.628,0	5	496.796,5	8	1.241.650,0	8	1.368.800,0
4	PT.Geosarana Guna	2	221.429,3	2	530.148,3	4	557.098,3	2	287.760,8	3	437.880,5
5	PT. Geomas Matra Persada	3	263.660,3	5	1.018.146,1	2	583.864,0	4	3.140.857,7	2	746.700,0
6	PT.Geodeco Enginering Consl.	3	221.136,1	5	5.163.780,5	3	446.928,4	3	405.211,0	2	375.962,0
7	PT.Deserco Dev.Services	6	180.535,0	6	354.592,0	4	334.825,0	1	96.876,0	3	375.415,0
8	PT.Sarana Multi Karsa	1	10.289,1	1	65.251	1	83.347,0	1	55.167,2	1	85.942,0
9	PT.Scala Asipola	2	355.800,0	4	543.950,0	1	308.000,0	1	267.031,0	4	617.565,0
10	PT.Gracia Widyakarsa	16	1275741,38	15	1.247.255,79	14	1012184,81	7	795699,92	5	652324,96

Sumber : Inkindo Jawa Tengah

Di samping konsultan nasional yang merupakan pesaing, juga munculnya pendatang baru yang potensial yaitu konsultan teknik dari luar negeri yang dapat mengancam perkembangan perusahaan. Hal ini khususnya untuk proyek-proyek dengan bantuan dari luar negeri seperti Bank Dunia dan Bank Asia (ADB), yang mensyaratkan bahwa untuk pekerjaan konsultan perlu ditenderkan secara internasional (International Competitive Bidding/ICB).

4. Perkembangan Teknologi

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan konsultan teknik mutlak diperlukan pengembangan teknologi khususnya untuk menunjang dalam proses analisis dan disain. Perlu mengembangkan metode dan analisis yang didukung hard ware dan soft ware yang memadai. Masuknya konsultan dari luar negeri yang memiliki peralatan yang canggih akan mengancam kekuatan konsultan dalam negeri.

3.4. KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN

Kondisi internal perusahaan ini meliputi sumber daya manusia, kondisi keuangan, pemasaran dan produksi.

1. Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan perusahaan dan menangani proyek-proyek maka perusahaan telah memperkerjakan pegawai sejumlah 134 personal yang terdiri dari :

- tenaga profesional : 65 orang
- tenaga sub profesional : 58 orang

- supporting staf : 11 orang

Dari tenaga profesional tersebut 60% merupakan tenaga tidak tetap, yang sewaktu-waktu direkruit kalamana diperlukan untuk menangani pekerjaan-pekerjaan yang khusus.

Tenaga profesional tersebut mempunyai keahlian-keahlian dibidang teknik sipil, Pertanian, lingkungan hidup, sosiologi, analist, programmer, geologi dan geodesi.

Tenaga sub profesional merupakan tenaga menengah yang membantu kegiatan tenaga profesional, yang sebagian besar terdiri dari lulusan sarjana muda teknik dan DIII teknik.

Adapun supporting staf merupakan tenaga administrasi, keuangan, operator, driver dan office boy yang menunjang kegiatan proyek.

Tabel 12.
Komposisi Jumlah Pegawai PT. Gracia Widyakarsa
Tahun 1995

Jenis Tenaga	Jumlah	Pendidikan				Pengalaman		
		S1/S2	Sar.Muda	SLTA	SLTP	>20th	> 10-20th	<10th
-Tenaga profesional	65	64	1	-	-	12	25	28
-Sub profesional	58	2	19	37	-	3	18	37
-Supporting staf	11	-	1	6	4	1	2	8
Jumlah	134	66	21	43	4	16	45	73

Sumber : PT. Gracia Widyakarsa (1996)

Dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia PT.Gracia Widyakarsa mengupayakan dengan mengirimkan tenaga untuk mengikuti seminar, pelatihan serta diskusi-diskusi lainnya.

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

- Tuntutan pemenuhan keahlian khusus dari pekerjaan yang diperolehnya. Hal ini erat kaitannya dengan kesinambungan pekerjaan yang ditangani tenaga profesional yang mempunyai keahlian khusus.
- Keterikatan dengan kegiatan pemberi pekerjaan, yang berdampak pada pengeluaran biaya produksi/overhead yang ditanggung perusahaan.
- Tuntutan kualitas pekerjaan baik internal maupun eksternal kurang diikuti dengan peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

2. Kondisi Keuangan

Kondisi keuangan PT. Gracia Widyakarsa erat kaitannya dengan perolehan nilai kontrak yang semakin menurun. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan laba yang diperoleh selama kurun waktu 1993 s/d 1995 yang menunjukkan penurunan.

Tabel 13.

Laba Usaha PT. Gracia Widyakarsa

Uraian	1993 (000 Rp)	1994 (000 Rp)	1995 (000 Rp)
Laba bersih (Setelah PPH)	242.924	170.440	158.756

Sumber : PT. Gracia Widyakarsa (1996)

Disini walaupun perusahaan masih untung namun setiap tahun mengalami penurunan yang diperoleh dalam kurun waktu tersebut.

Sebagai gambaran kondisi keuangan dapat dilihat Neraca keuangan PT.Gracia Widyakarsa pada periode per 31 Desember 1995.

Tabel 14.

Neraca Keuangan PT.Gracia Widyakarsa

per 31 Desember 1995

Aktiva		Pasiva	
Aktiva Lancar		Hutang Lancar	
-Kas & Bank	Rp 456.182.878	-Hutang	Rp 0
-Proyek	Rp 122.297.525	-Hutang Pajak	
-PPh 23/25	32.400.892	(PPh 25 Des'95)	Rp 31.400
	Rp 625.475.845		Rp 31.400
Aktiva Tetap		Modal & Laba	
-Keadaan (nilai buku)	Rp 4.414.306	-Modal saham	Rp 300.000.000
-Investasi kantor (nilai buku)	Rp 4.431.620	-Saham keluar ditempatkan	(Rp 200.000.000)
	Rp 8.555.926	-Saham ditempatkan & disetor	Rp 100.000.000
		-Laba s/d Tahun lalu	Rp 375.443.798
		-Laba tahun 1995	Rp 158.756.573
			Rp 634.200.371
Jumlah Aktiva	Rp 634.231.771	Jumlah Pasiva	Rp 634.231.771

Sumber : PT. Gracia Widyakarsa (1996)

Di dalam neraca perusahaan di atas terlihat bahwa perusahaan tidak mempunyai hutang, oleh karena itu biaya operasionalnya cukup menggunakan modal saham yang ada.

Masalah keuangan hampir tidak ada, hanya khususnya bilamana bekerjasama dengan pihak konsultan lain sering terhambatnya penagihan imbalan kerjasama.

3. Kondisi Pemasaran

Perolehan nilai kontrak dalam kurun waktu tahun 1991 s/d 1995 mengalami penurunan, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 15.

Perolehan Nilai Kontrak Berdasarkan

Sumber Dana periode 1991-1995

Tahun	Sumber Dana	Jumlah Paket	Nilai Kontrak (000 Rp)	
1991	-Pengairan	14	1114413,38	(87,35%)
	-Bina Marga	1	136346	(10,69%)
	-Cipta Karya	1	24982	(1,96%)
1992	-Pengairan	14	1051798,79	(84,33%)
	-Bina Marga	1	195458	(15,67%)
	-Cipta Karya	-	-	
1993	-Pengairan	9	604678,81	(59,74%)
	-Bina Marga	2	238316	(23,54%)
	-Cipta Karya	2	77960	(7,72%)
	-PLN	1	91230	(9,0%)
1994	-Pengairan	5	554941,92	(69,74%)
	-Bina Marga	2	240758	(10,69%)
	-Cipta Karya	-	-	
1995	-Pengairan	3	451540,46	(69,22%)
	-Bina Marga	2	200784,5	(30,78%)
	-Cipta Karya	-		

Sumber : PT. Gracia Widyakarsa (1996)

Dari data di atas menunjukkan bahwa perolehan nilai kontrak dari PT. Gracia Widyakarsa berasal dari Proyek-proyek Departemen Pekerjaan Umum yaitu Perencanaan bidang pengairan (Sumber Daya Air), gedung (Cipta

Karya) dan perencanaan jalan dan jembatan (Bina Marga) serta ada satu paket yang diperoleh dari PLN. Dengan demikian segmen pasarnya berada di proyek-proyek ke PU an yang merupakan investasi dari pemerintah. Sedangkan investasi dari proyek swasta belum dapat diperoleh, padahal pangsa pasar tersebut sebenarnya merupakan peluang pasar yang besar.

Adapun kendala-kendala yang dihadapi di bidang pemasaran antara lain adalah :

- Jalinan hubungan dengan pihak swasta dan departemen non PU masih kurang.
- Belum dikembangkan riset pemasaran khususnya untuk jasa konsultan teknik.
- Belum ada organisasi khusus yang menangani pemasaran, hal ini disebabkan terbatasnya tenaga negosiator dan estimator.
- Terbatasnya tenaga profesional yang dapat diandalkan untuk menghadapi peluang pasar untuk proyek-proyek yang memerlukan keahlian khusus.
- Masih kurangnya kegiatan promosi untuk memperkenalkan pengalaman, yang membutuhkan biaya dan peralatan yang memadai.

4. Kondisi Produksi/Jasa

Dalam kurun waktu tahun 1991 s/d 1995 nilai kontrak yang diperoleh mengalami penurunan. Hal ini erat kaitannya dengan jumlah alokasi dana yang diguna-

kan untuk pekerjaan perencanaan dari pemberi pekerjaan yaitu Depertemen Pekerjaan Umum, disamping itu peluang pasar di proyek-proyek swasta belum dapat dijangkau.

Produk dari konsultan teknik berupa laporan hasil studi, perencanaan yang digunakan untuk melaksanakan pembangunan selanjutnya. hasil yang dicapai PT.Gracia Widyakarsa sudah memadai terbukti dari kecilnya keluhan ketidakpuasan pemberian tugas. Mutu produk ini berkaitan dengan kualitas tenaga ahli yang menangani proyek dan hubungan kerjasama dengan pemberi tugas. Meskipun demikian permasalahan-permasalahan yang dihadapi dibidang produksi yang masih nampak antara lain:

- Kurang tersebarnya informasi pengalaman proyek.
- Kurangnya peralatan untuk menunjang inovasi teknologi yang sangat dibutuhkan.
- Rendahnya penerapan sistem operasional terpadu yang membawa dampak pada tingkat biaya produksi tinggi.

BAB IV

ANALISIS POSISI MANAJERIAL

4.1 ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL

Dalam melakukan analisis faktor eksternal ini dilakukan dengan Analisis EFE (External Factor Evaluation) matrix. Meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

- Langkah yang pertama adalah menentukan faktor kunci PT. Gracia Widyakarsa, yang digolongkan ke dalam dua variabel yaitu variabel peluang dan variabel ancaman.

  Hasil identifikasi faktor kunci sukses masing-masing variabel eksternal adalah seperti tabel di bawah ini,

Tabel 16

Faktor Kunci Sukses Variabel Eksternal

A. Peluang
1. Berkembangnya pasar jasa konsultan teknik. 2. Adanya peraturan tentang kenaikan Billing Rate konsultan teknik. 3. Stabilnya iklim politik. 4. Berkembangnya pasar di luar Departemen PU.

B. Ancaman
1. Ketatnya persaingan yang ada dalam pasar. 2. Masuknya pesaing baru, terutama yang memiliki hubungan yang kuat dengan pemberi pekerjaan. 3. Perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks bagi perusahaan.

Adapun identifikasi faktor kunci sukses ini berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

A. Variabel Peluang

1. Berkembangnya Pasar Jasa konsultan teknik

Pasar jasa konsultan Tehnik prospeknya erat kaitannya dengan perkembangan industri konstruksi yang menekankan peluang yang besar untuk PT. Gracia Widyakarsa. Pada Pelita VI diproyeksikan mencapai Rp. 184043 Milyar. Dimana 79,16 % dari seluruh investasi diharapkan dari sektor swasta, sedangkan selebihnya investasi dari pemerintah. Untuk sub sektor konsultan diproyeksikan Rp. 19.889 Milyar. Di samping itu pemerintah membuka kesempatan untuk kerjasama dengan pihak swasta di bidang public utility, berupa BOT, BOO maupun pola turnkey project.

UPT-PUSTAK-UNDIP

2. Adanya Peraturan tentang Kenaikan Billing Rate Konsultan Teknik.

Dengan dikeluarkan surat edaran bersama dari Bappenas dan Dirjen Anggaran, Departemen Keuangan Nomor 901/D.VI/2/1995 tanggal 14 Februari 1996

SE-16/A/21/0296

tentang biaya langsung personel dan langsung non personel bagi tenaga konsultan teknik, yang pada dasarnya adanya kenaikan tarif standar Billing rate tenaga konsultan, merupakan peluang bagi PT. Gracia Widyakarsa untuk mengembangkan usaha. Dan dampak dari surat edaran tersebut munculnya konsultan teknik baru yang merupakan pesaing.

3. Stabilnya Iklim Politik

Iklim politik suatu negara sangat mempengaruhi perkembangan usaha termasuk usaha jasa konsultan teknik. Oleh sebab itu kestabilan iklim politik di Indonesia khususnya di Jawa Tengah merupakan peluang bagi PT. Gracia Widyakarsa untuk mengembangkan usahanya.

4. Berkembangnya Pasar di luar Departemen Pekerjaan Umum

Bergesernya pasar jasa konsultan teknik dari Pemerintah ke swasta merupakan peluang bagi PT. Gracia Widyakarsa. Maka pada saat ini telah berkembang 4 segmen pasar jasa konsultan teknik

yaitu : pasar Pemerintah di luar Departemen Pekerjaan Umum (P.U), Pasar Pemerintah dari Departemen PU, Pasar BUMN dan segmen pasar swasta Murni. Selama ini pasar pemerintah yang paling memberikan peluang adalah pasar Departemen PU.

Akibat bergesernya pertumbuhan pasar PU ke pasar swasta perlu diantisipasi oleh PT. Gracia Widyakarsa. Sampai dengan akhir tahun Repelita VI, diproyeksikan alokasi dana pembangunan dari pemerintah hanya sekitar Rp. 38,347 Trilyun atau sekitar 20,84 % sedangkan sektor swasta mencapai Rp. 145,696 Trilyun atau 79,16 %.

B. Variabel Ancaman

1. Ketatnya persaingan yang ada dalam pasar

Ketatnya persaingan menyebabkan penawaran harga tender di bawah kewajaran. Hal ini menyebabkan terjadinya persaingan yang tidak sehat. Karena seringkali menang tender berarti "kerugian", pendapatan yang didapat lebih kecil dari biaya yang dikeluarkan. Akibatnya seringkali perusahaan merelakan sebagian besar keuntungannya terserap oleh "biaya ekonomi tinggi", yang berakibat perusahaan kesulitan likuiditas.

2. Masuknya Pesaing Baru

Dengan dikeluarkannya Surat Edaran Bersama dari Bappenas dan Dirjen Anggaran, Departemen

Keuangan Nomor 901/D.VI/2/1996 , menyebabkan

SE-16/A/21/0296

masuknya pendatang baru ke dalam pasar jasa konsultan teknik, terutama yang memiliki hubungan yang kuat dengan pemberi pekerjaan. Pada umumnya pendatang baru ini adalah pemodal-pemodal kuat ataupun perusahaan asing yang telah memiliki teknologi lebih unggul. Sehingga dapat dikatakan bahwa pendatang baru ini merupakan ancaman bagi keberadaan PT. Gracia Widyakarsa.

3. Perubahan Teknologi Yang Terlalu Cepat Dan Kompleks

Akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat menjadi penghalang keberhasilan usaha PT. Gracia Widyakarsa, apabila kemajuan tersebut terlalu sulit diikuti dan tidak diantisipasi terlebih dahulu. Hal ini sering terjadi tenaga ahli perusahaan tidak dapat mengikuti, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang memerlukan pengetahuan khusus yang tidak dimiliki perusahaan.

Langkah berikutnya adalah menentukan bobot dan penilaian setiap faktor. Penentuan bobot dilakukan dengan menggunakan metode survey. Adapun sample yang dipilih sebanyak 35 responden yang berpengalaman di bidang jasa konsultan

teknik. Adapun perincian responden terdiri dari:

- 15 responden dari PT. Gracia Widyakarsa
- 5 responden dari PT. Delta Inti Pratama
- 5 responden dari PT. Indah Karya
- 5 responden dari PT. Deserco Development Services
- 5 responden dari PT. Sarana Multi Karsa

Penetapan 35 responden dengan dasar bahwa responden survey diharapkan minimal sebanyak 30 responden (Masri Singarimbun 1995). Adapun pemilihan responden dari 4 perusahaan lainnya, karena merupakan pesaing dan sama-sama mempunyai kualifikasi A yang berada di Jawa Tengah. Adapun daftar pertanyaan seperti pada lampiran A.

Responden dihadapkan pada pertanyaan berskala dari mulai sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Masing-masing skala diberi nilai 0 s/d 4. Kemudian jawaban dijumlahkan dan dicari meannya. Perhitungannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Total nilai (weight score) merupakan nilai tertimbang, yang merupakan perkalian antara bobot dengan nilai yang menunjukkan perlakuan PT. Gracia Widyakarsa terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi.

Total nilai yang di identifikasikan dalam EFE matrix maksimum 4 dan minimum 1 dengan rata-rata

2,5, nilai total 4 menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu secara efektif memanfaatkan peluang yang muncul dan meminimkan ancaman yang ada.

Hasil analisis faktor eksternal PT. Gracia Widyakarsa menunjukkan total nilai (weight score) sebesar 3,26 seperti pada tabel 18.

Tabel 17

Analisis Faktor Eksternal

(EFE Matrix)

No.	O_1	O_2	O_3	O_4	T_1	T_2	T_3	Total	Keterangan
1.	3	4	3	4	4	3	2	23	
2.	3	4	3	3	4	3	2	22	Kriteria :
3.	3	4	3	3	4	3	2	22	
4.	4	4	3	3	3	3	3	23	4 : sangat setuju
5.	3	4	3	3	4	4	2	23	
6.	3	4	3	3	4	3	2	22	
7.	3	4	3	3	4	4	2	23	3 : setuju
8.	3	4	3	3	4	4	2	23	
9.	3	4	3	4	4	3	3	24	2 : cukup setuju
10.	3	4	2	3	4	3	2	21	
11.	3	4	2	3	4	3	3	22	
12.	4	4	3	3	4	4	2	24	1 : tidak setuju
13.	4	4	3	3	4	3	2	23	
14.	2	4	3	3	4	4	2	22	
15.	4	4	3	3	4	3	3	24	0 : sangat tidak setuju
16.	4	4	3	4	4	4	2	25	
17.	2	4	3	3	4	4	1	21	
18.	2	4	3	4	4	3	1	21	
19.	3	4	3	3	3	3	1	20	
20.	3	4	3	3	4	3	2	22	
21.	3	4	2	3	4	4	3	23	
22.	3	4	3	3	4	4	2	23	
23.	4	4	3	3	4	3	2	23	
24.	4	4	3	3	4	3	1	22	
25.	4	4	3	3	4	3	1	22	
26.	4	4	3	4	3	4	2	24	
27.	2	4	3	3	4	4	3	23	
28.	2	4	3	3	4	4	2	22	
29.	2	4	3	3	3	4	3	22	
30.	2	4	3	3	3	4	2	21	
31.	3	4	3	3	4	3	1	21	
32.	3	4	2	4	4	3	2	22	
33.	3	4	2	3	4	3	2	21	
34.	3	4	3	3	4	3	2	22	
35.	3	4	3	3	4	4	1	22	
Total	107	140	100	111	135	120	70	783	
Bobot	0,14	0,18	0,13	0,14	0,17	0,15	0,09	1,00	
Nilai	3	4	3	3	4	3	2		

Tabel 18
Hasil Analisis Faktor Eksternal
EFE Matrix

Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Weight Score
Peluang			
O_1 = Berkembangnya pasar jasa konsultan teknik.	0,14	3	0,42
O_2 = Adanya peraturan tentang kenaikan Billing Rate Konsultan Teknik.	0,18	4	0,72
O_3 = Stabilnya iklim politik.	0,13	3	0,39
O_4 = Berkembangnya pasar di luar Departemen Pekerjaan Umum.	0,14	3	0,42
Ancaman			
T_1 = Ketatnya persaingan.	0,17	4	0,68
T_2 = Masuknya pesaing baru.	0,15	3	0,45
T_3 = Perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks.	0,09	2	0,18
Total	1,00		3,26

Dalam analisis tabel 18 hal ini menunjukkan bahwa PT. Gracia Widyakarsa dalam kondisi yang mampu secara efektif mengeksploitasi peluang dan meminimumkan ancaman yang muncul.

4.2 ANALISIS FAKTOR INTERNAL

Untuk lebih memberikan gambaran secara lengkap untuk pertimbangan dan penentuan kebijaksanaan perusahaan perlu diikuti dengan analisis variabel internal perusahaan, di samping analisis variabel

eksternal.

Tahapan-tahapan di dalam analisis faktor internal identik dengan tahapan dalam analisis eksternal. Tahapan ini di awali dengan penentuan faktor kunci sukses yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan, seperti pada tabel di bawah ini,

Tabel 19.

Faktor Kunci Sukses Variabel Internal

A. Keunggulan
1. Referensi dan reputasi 2. Akses pemasaran 3. Pengalaman yang memadai dalam menangani proyek-proyek besar 4. Sumber daya dan mitra usaha yang handal 5. Sistem operasional terpadu 6. Tenaga Ahli yang dapat dihandalkan 7. Modal sendiri memadai 8. Tersedianya peralatan dan sumber daya produksi lainnya.
B. Kelemahan
1. Rendahnya networking 2. Belum dikembangkan riset pemasaran 3. Terbatasnya tenaga negotiator dan estimator 4. Kurang tersedianya personil berwawasan pemasaran 5. Terbatasnya upaya promosi dan belum tersebarnya informasi pengalaman proyek. 6. Rendahnya penerapan Sistem Operasional terpadu. 7. Kurang optimalnya sinergi mitra kerja 8. Kurangnya inovasi teknologi 9. Terbatasnya modal untuk pengembangan 10. Kurangnya tenaga ahli yang mempunyai ketrampilan khusus.

Dasar dari penentuan faktor sukses ini adalah hasil pengalaman PT. Gracia Widyakarsa yang dirangkum dalam bentuk laporan dan hasil diskusi bersama. Selain itu juga hasil exploratory research (riset penjajagan) yang dilakukan terhadap perusahaan pesaing yang ada di Jawa Tengah.

Analisis faktor internal ini dilakukan dengan menggunakan alat yang berupa IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix. Proses analisis faktor internal dapat dilihat pada tabel 20 dan tabel 21.

Tabel 20.
Analisis Faktor Internal
(IFE Matrix)

	Kode Pertanyaan																		
No.	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	W_1	W_2	W_3	W_4	W_5	W_6	W_7	W_8	W_9	W_{10}	Total
1	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	2	3	53
2	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	3	54
3	3	4	2	2	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	3	54
4	3	4	2	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	53
5	2	4	2	2	2	4	3	2	4	3	4	3	4	1	3	2	2	3	50
6	3	4	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	1	2	3	51
7	3	4	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	1	3	2	2	4	51
8	3	4	3	3	2	4	2	2	4	2	3	3	3	1	3	2	2	3	49
9	4	4	2	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	1	3	2	1	3	52
10	3	4	2	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	2	4	2	2	3	54
11	2	4	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	4	2	3	2	2	3	53
12	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	1	3	2	2	3	54
13	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	55
14	3	4	3	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	2	3	3	1	3	52
15	3	4	3	2	2	4	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	1	3	49
16	3	4	3	2	3	4	3	2	4	2	3	3	4	2	3	2	2	4	53
17	3	4	3	2	3	3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	3	4	52
18	4	4	2	3	2	4	3	2	4	3	4	2	4	2	3	2	1	4	53
19	3	4	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	2	3	1	1	4	49
20	3	4	2	3	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	54
21	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	54
22	2	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	4	2	3	2	2	3	49
23	2	4	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	4	2	3	2	2	3	49
24	3	4	2	2	3	4	2	2	4	2	4	3	3	2	3	2	2	3	50
25	3	4	3	2	3	4	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	50
26	4	4	3	3	2	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	52
27	4	4	3	3	2	4	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	2	3	51
28	3	4	3	3	2	4	2	2	4	3	3	2	4	2	3	3	1	3	51
29	3	4	3	2	2	4	2	2	4	3	3	3	4	2	3	1	1	3	49
30	3	4	2	2	2	4	2	2	4	3	3	3	4	1	3	2	2	3	49
31	3	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	3	4	1	2	1	2	4	48
32	3	4	2	2	2	4	2	3	4	3	4	2	4	1	3	2	3	3	51
33	3	4	3	3	3	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	2	3	52
34	3	4	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	52
35	2	3	2	2	2	4	2	2	4	3	3	3	4	1	2	1	2	3	45
Total	104	139	89	87	84	136	82	79	138	100	113	103	134	63	99	68	67	112	1797
Bobot	0,06	0,08	0,05	0,05	0,05	0,07	0,04	0,04	0,08	0,06	0,06	0,06	0,07	0,03	0,06	0,04	0,04	0,06	1,00
Nilai	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	

Tabel 21.
Hasil Analisis Faktor Internal
IFE Matrix

Faktor Internal	Bobot	Nilai	Weight Score
Keunggulan			
S_1 = Referensi dan reputasi	0,06	3	0,18
S_2 = Akses pemasaran	0,08	4	0,32
S_3 = Pengalaman proyek besar	0,05	2	0,10
S_4 = Sumber daya dan mitra usaha handal	0,05	2	0,10
S_5 = Sistem operasional terpadu	0,05	2	0,10
S_6 = SDM yang dapat diandalkan	0,07	4	0,28
S_7 = Modal sendiri yang cukup	0,04	2	0,08
S_8 = Tersedianya peralatan	0,04	2	0,08
Kelemahan			
W_1 = Rendahnya net working	0,08	4	0,32
W_2 = Belum dikembangkan riset pemasaran	0,06	3	0,18
W_3 = Terbatasnya negosiator & estimator	0,06	3	0,18
W_4 = Belum tersedianya personil berwawasan pemasaran	0,06	3	0,18
W_5 = Terbatasnya promosi dan tersebarnya informasi pengalaman	0,07	4	0,28
W_6 = Rendahnya penerapan sistem operasional terpadu	0,03	2	0,06
W_7 = Kurang optimalnya sinergi	0,06	3	0,18
W_8 = Kurangnya inovasi teknologi	0,04	2	0,08
W_9 = Terbatasnya modal untuk pengembangan	0,04	2	0,08
W_{10} = Kurangnya tenaga ahli khusus	0,06	3	0,18
Total	1,00		2,96

Total nilai yang diperoleh dalam analisis internal adalah sebesar 2,96, dimana jumlah ini masih diatas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Gracia Widyakarsa memiliki posisi internal yang cukup kuat, dalam arti kemampuan bersaing dalam kompetisi.

4.3 ANALISIS TOWS MATRIX

Analisis TOWS Matrix merupakan analisis untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Analisis ini memasang variabel-variabel peluang, ancaman, keunggulan dan kelemahan. Adapun kode yang dipakai dalam analisis ini sebagai berikut :

1. Peluang

   O_1 = Berkembangnya pasar jasa konsultan teknik.

   O_2 = Adanya peraturan tentang kenaikan Billing rate konsultan teknik.

   O_3 = Stabilnya iklim politik.

   O_4 = Berkembangnya pasar di luar Departemen Pekerjaan Umum

2. Ancaman

   T_1 = Ketatnya persaingan.

   T_2 = Masuknya pesaing baru.

   T_3 = Perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks

3. Keunggulan

S_1 = Referensi dan reputasi.

S_2 = Akses Pemasaran.

S_3 = Pengalaman menangani Proyek-proyek besar.

S_4 = Sumber daya dan mitra usaha yang handal.

S_5 = Sistem Operasional terpadu.

S_6 = Tenaga ahli yang dapat dihandalkan.

S_7 = Modal sendiri memadai.

S_8 = Tersedianya peralatan dan sumber daya produksi lainnya.

4. Kelemahan

W_1 = Rendahnya networking.

W_2 = Belum dikembangkan riset pemasaran.

W_3 = Terbatasnya tenaga negosiator dan estimator.

W_4 = Kurang tersedianya personil berwawasan pemasaran.

W_5 = Terbatasnya upaya promosi.

W_6 = Rendahnya penerapan sistem operasional terpadu.

W_7 = Kurang optimalnya sinergi mitra kerja.

W_8 = Kurangnya inovasi teknologi.

W_9 = Terbatasnya modal untuk pengembangan.

W_{10} = Kurangnya tenaga ahli yang mempunyai ketrampilan khusus.

Dari faktor-faktor eksternal dan internal di atas tidak semua dapat dipasangkan untuk menghasilkan alternatif strategi yang mungkin dikembangkan. Masing-masing faktor yang dipasangkan dapat dilihat di bawah ini :

Strategi SO (Maxi - Maxi)

Strategi SO merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan (stength) yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang atau prospek yang dapat diraih. Analisis strategi SO dilakukan dengan memasangkan setiap variabel kekuatan dengan variabel peluang (tahap matching). Pada strategi ini dicari keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan masing-masing variabel. Bila ada keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan posisi perusahaan di beri tanda positif (+) dan bila tidak terdapat hubungan di beri tanda nol (0).

Tabel 22.
Pemasangan Variabel Kekuatan dengan Variabel Peluang

Strength / Opportunity	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	Keterangan
O_1	+	+	+	0	0	0	+	0	
O_2	+	+	+	0	0	+	0	0	
O_3	0	+	0	0	0	0	0	0	
O_4	+	+	+	0	0	0	+	0	

a. O_1, O_4 >< S_1, S_2, S_3, S_7

Hal ini menunjukkan bahwa Perkembangan Pasar dapat dimasuki dengan dimilikinya reputasi dan referensi, akses pemasaran yang tinggi. Pengalaman menangani proyek besar, modal sendiri yang memadai, untuk dapat mempergunakan keunggulan tersebut dalam merebut peluang pasar dapat digunakan Strategi Penetrasi Pasar yang telah dibina dan dimasuki, termasuk merebut pasar di luar Departemen Pekerjaan Umum.

b. O_2 >< S_1, S_2, S_3, S_6

Terbitnya peraturan tentang kenaikan Billing rate tenaga konsultan teknik dapat dimanfaatkan apabila PT. Gracia Widyakarsa memiliki reputasi dan referensi, akses pemasaran, pengalaman menangani proyek besar serta Tenaga ahli yang dapat diandalkan.

c. O_3 >< S_2

Stabilnya iklim politik dapat dimanfaatkan apabila mempunyai akses pemasaran yang baik. Pemanfaatan ini dapat dilakukan dengan mempertahankan pasar yang telah ada.

Strategi WO (Mini - Maxi)

Strategi WO (Mini-Maxi) merupakan suatu usaha untuk meminimalkan kelemahan (Weaknesses) perusahaan dan

memaksimalkan Peluang yang ada. Kelemahan-kelemahan yang masih dimiliki perusahaan dan menjadi kendala perusahaan untuk menerobos dan bersaing dengan perusahaan lain harus dapat diminimumkan. Demikian juga kesempatan yang ada harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik mungkin. Tahap pemasangan seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 23.

Pemasangan Variabel Kelemahan dengan Variabel Peluang

Opportunity / Weaknesses	O_1	O_2	O_3	O_4	Keterangan
W_1	+	+	0	+	
W_2	0	0	0	0	
W_3	+	+	0	+	
W_4	+	+	0	+	
W_5	+	+	0	+	
W_6	0	0	0	0	
W_7	+	+	+	+	
W_8	+	+	0	+	
W_9	+	+	+	+	
W_{10}	+	+	0	+	

a. W_1, W_3, W_4, W_5, W_7, W_8, W_9, W_{10} >< O_1, O_2, O_4

Kelemahan-kelemahan PT. Gracia Widyakarsa seperti rendahnya networking, terbatasnya tenaga negosiator dan estimator, kurang tersedianya

personil berwawasan pemasaran, serta terbatasnya modal sendiri, yang menjadi kendala pemanfaatan peluang, dapat diubah menjadi keunggulan ataupun diminimumkan dengan strategi differensiasi personel.

Alternatif strategi kedua yang mungkin dapat digunakan adalah dengan strategi joint operation (mitra kerja). Semua kelemahan yang dimiliki perusahaan akan dapat dipecahkan dengan sinergi partner kerja yang dipilih.

Strategi ST (Maxi - Mini)

Strategi ST ini dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 24.

Pemasangan Variabel Kekuatan dan Variabel Ancaman

Threat \ Strength	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	Keterangan
T_1	+	+	+	0	0	+	0	+	
T_2	+	+	+	0	0	+	0	+	
T_3	0	0	0	0	0	+	0	+	

T_1, T_2 >< S_1, S_2, S_3, S_6, S_8

Ancaman-ancaman faktor eksternal seperti ketatnya persaingan, masuknya pesaing baru dan kemajuan teknologi yang tidak dapat dihindari, dapat diatasi dengan menggunakan kekuatan perusahaan yang berupa pemilikan referensi dan reputasi, akses pemasaran

pengalaman, dan tenaga ahli yang dapat dihandalkan serta tersedianya peralatan dan sumber daya produksi lainnya.

Keunggulan ini dapat dipergunakan untuk meminimumkan ancaman yang muncul, strategi yang paling tepat untuk menyesuaikan keunggulan dan ancaman adalah strategi diferensiasi pelayanan.

Strategi WT (Mini - Mini)

Strategi WT dilakukan dengan memasangkan variabel ancaman dengan variabel kelemahan seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 25

Pemasangan Variabel Kelemahan dengan Variabel Peluang

Threat / Opportunity	T_1	T_2	T_3	Keterangan
W_1	+	+	0	
W_2	+	+	0	
W_3	+	+	0	
W_4	+	+	0	
W_5	+	+	0	
W_6	+	+	0	
W_7	+	+	0	
W_8	+	+	+	
W_9	+	+	0	
W_{10}	+	+	+	

W_1 s/d W_{10} >< T_1, T_2

Di sini dapat dikatakan bahwa seluruh kelemahan PT. Gracia Widyakarsa kalau tidak diantisipasi akan dimanfaatkan oleh pesaing dan pendatang baru. Sehingga disini semua strategi yang disarankan dalam strategi terdahulu (SO, WO dan ST) dapat dipergunakan. Dengan harapan dapat mengeliminasi kelemahan dan ancaman dan mengubahnya menjadi keunggulan dan peluang.

Dari keempat analisis strategi tersebut diatas dapat dirangkum seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 26.
Hasil Analisis Tows Matrix

	KEUNGGULAN	KELEMAHAN
	S_1 : Referensi dan Reputasi S_2 : Akses Pemasaran S_3 : Pengalaman proyek S_4 : Sumber daya & mitra usaha S_5 : Sistem operasional terpadu S_6 : Tenaga ahli dapat di handalkan S_7 : Modal sendiri memadai S_8 : Tersedianya peralatan sumber daya produksi	W_1 : Rendahnya networking W_2 : Terbatasnya riset pemasaran W_3 : Terbatasnya tenaga negosiator & estimator W_4 : Terbatasnya personil berwawasan pemasaran W_5 : Terbatasnya upaya promosi W_6 : Rendahnya penerapan sistem operasional terpadu W_7 : Keuangan optimalnya energi mitra kerja W_8 : Kurangnya inovasi teknologi W_9 : Terbatasnya modal W_{10} : Kurangnya tenaga ahli yang mempunyai ketram–pilan khusus.
Peluang O_1 : Berkembangnya pasar jasa konsultan teknik O_2 : Peraturan kenaikan Billing rate O_3 : Stabilnya iklim politik O_4 : Munculnya pasar baru	**Strategi SO** 1. Penetrasi pasar lama 2. Penetrasi pasar baru	**Strategi WO** 1. Joint operation 2. Diferensiasi personel.
Ancaman T_1 : Ketatnya persaingan T_2 : Masuknya pesaing baru T_3 : Perubahan teknologi yang cepat dan komplek	**Strategi ST** 1. Diferensiasi pelayanan /service.	**Strategi WT** 1. Mengupayakan WT sehingga menjadi SO.

4.4 ANALISIS KEKUATAN KINERJA PEMASARAN PT. GRACIA WIDYAKARSA

Analisis ini akan menghasilkan alternatif strategi yang akan digunakan perusahaan untuk pencapaian tujuan jangka pendek, dengan mengkaji variabel internal perusahaan berupa faktor-faktor penghambat dan faktor-faktor pendorong, upaya pemecahan dan penyusunan rencana kerja peningkatan kinerja serta pengetrapannya. Untuk PT. Gracia Widyakarsa tujuan jangka pendek yang perlu di upayakan adalah peningkatan volume penjualan.

Analisis ini meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

a. Identifikasi Faktor Penghambat Utama dan Faktor Pendorong Utama.

Langkah yang pertama adalah menentukan faktor-faktor penghambat utama dan faktor-faktor pendorong utama dari perusahaan yang mempengaruhi volume penjualan.

Adapun untuk memperoleh faktor-faktor tersebut atas dasar kajian dari laporan kinerja perusahaan PT. Gracia Widyakarsa dan hasil diskusi bersama dengan beberapa manajer dan staf.

Adapun hasil identifikasi faktor-faktor penghambat utama dan faktor-faktor pendorong utama masing-masing seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 27.
Faktor Penghambat Utama dan Pendorong Utama
PT. Gracia Widyakarsa

A. Faktor Penghambat Utama	
H_1	Keterbatasan sarana dan prasarana dalam promosi.
H_2	Keterbatasan networking ke jajaran swasta, Departemen non Pekerjaan Umum.
H_3	Belum optimalnya produk/laporan yang dihasilkan ditinjau dari segi beaya dan waktu.
H_4	Keterbatasan personel yang mempunyai wawasan pemasaran.
H_5	Keterbatasan modal sendiri untuk pengembangan.
H_6	Kurang optimalnya sinergi mitra kerja.
B. Faktor Pendorong Utama	
D_1	Telah tersedianya sistem operasional terpadu untuk pengendalian biaya, mutu dan waktu.
D_2	Tersedianya tenaga ahli yang memadai.
D_3	Memiliki reputasi dan referensi dalam menangani proyek-proyek besar.
D_4	Memiliki akses pemasaran yang dapat dikembangkan.
D_5	Pemilikan dan pengelolaan alat yang memadai.

b. Menentukan Dampak Relatif dan Tingkat Kemudahan Pemecahan Faktor Penghambat

Langkah berikutnya adalah menentukan dampak relatif dan tingkat kemudahan pemecahan

penghambat kinerja. Dampak relatif kekuatan penghambat di nilai dengan mempergunakan skala 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) adalah sebagai berikut :

Angka 5, menyatakan dampak sangat kuat menghambat.

Angka 4, menyatakan dampak kuat menghambat.

Angka 3, menyatakan dampak cukup kuat menghambat.

Angka 2, menyatakan dampak kurang menghambat.

Angka 1, menyatakan dampak sangat kurang menghambat.

Adapun penilaian penghambat digunakan skala bobot sebagai berikut :

Angka 5, menyatakan hambatan sangat mudah dipecahkan.

Angka 4, menyatakan hambatan mudah dipecahkan.

Angka 3, menyatakan hambatan cukup mudah dipecahkan.

Angka 2, menyatakan hambatan sukar dipecahkan.

Angka 1, menyatakan hambatan sangat sukar dipecahkan.

Gambaran mengenai kekuatan penghambat, dampak relatif, dan tingkat kemudahan pemecahannya di nyatakan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 28.

Kekuatan penghambat, dampak relatif dan kemudahan pemecahannya.

No.	Kekuatan penghambat	Dampak relatif	Kemudahan pemecahan
H_1	Keterbatasan sarana dan prasarana dalam promosi	3	4
H_2	Keterbatasan networking ke jajaran swasta, Dept Non Pekerjaan Umum	4	2
H_3	Belum optimalnya produk/laporan	4	3
H_4	Keterbatasan personil berwawasan pemasaran	2	3
H_5	Keterbatasan modal sendiri	2	3
H_6	Kurang optimalnya sinergi mitra kerja	3	1

C. Menentukan Dampak Relatif dan Tingkat Kendali Pendorong.

Selanjutnya adalah menentukan dampak relatif dan tingkat kendali kekuatan pendorong yang ada dibawah kendali.

Untuk menilai kekuatan pendorong digunakan skala dari angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) sebagai berikut :

Angka 5, menyatakan dampak sangat kuat mendorong

Angka 4, menyatakan dampak kuat mendorong

UPT-PUSTAK-UNDIP

Angka 3, menyatakan dampak cukup kuat mendorong

Angka 2, menyatakan dampak kurang kuat mendorong

Angka 1, menyatakan dampak sangat kurang mendorong

Sedangkan penilaian terhadap tingkat kendali digunakan skala bobot dari angka 1 (satu) sampai dengan angka 5 (lima) sebagai berikut :

Angka 5, sangat mudah dikendalikan

Angka 4, mudah dikendalikan

Angka 3, cukup mudah dikendalikan

Angka 2, sukar dikendalikan

Angka 1, sangat sukar dikendalikan

Kekuatan pendorong, tingkat dampak, dan kekuatan kendali dapat dilihat pada tabel 29.

Tabel 29.

Kekuatan pendorong, dampak relatif

dan kemudahan kendali

No.	Kekuatan Pendorong	Dampak Relatif	Tingkat Kemudahan Kendali
D_1	Telah tersedianya sistem operasional terpadu	4	4
D_2	Tersedianya tenaga ahli yang memadai	3	2
D_3	Memiliki reputasi dan referensi	3	2
D_4	Memiliki akses pemasaran	3	2
D_5	Pemilikan dan pengelolaan alat yang memadai	2	3

d. Memperkirakan Tingkat Kekuatan Relatif Pendorong dan Penghambat.

Tahap relatif (strength) kekuatan pendorong dan penghambat dengan mempergunakan skala nilai sebagai berikut :

Angka 5, mewakili tingkat kekuatan relatif sangat kuat.

Angka 4, mewakili tingkat kekuatan relatif yang kuat.

Angka 3, mewakili tingkat kekuatan relatif cukup kuat.

Angka 2, mewakili tingkat kekuatan relatif lemah.

Angka 1, mewakili tingkat kekuatan relatif sangat lemah.

Tingkat kekuatan relatif pendorong dan penghambat dalam peningkatan kinerja pemasaran PT. Gracia Widyakarsa dapat ditunjukkan dalam tabel 30.

Tabel 30.

Tingkat Kekuatan Relatif Pendorong dan Penghambat

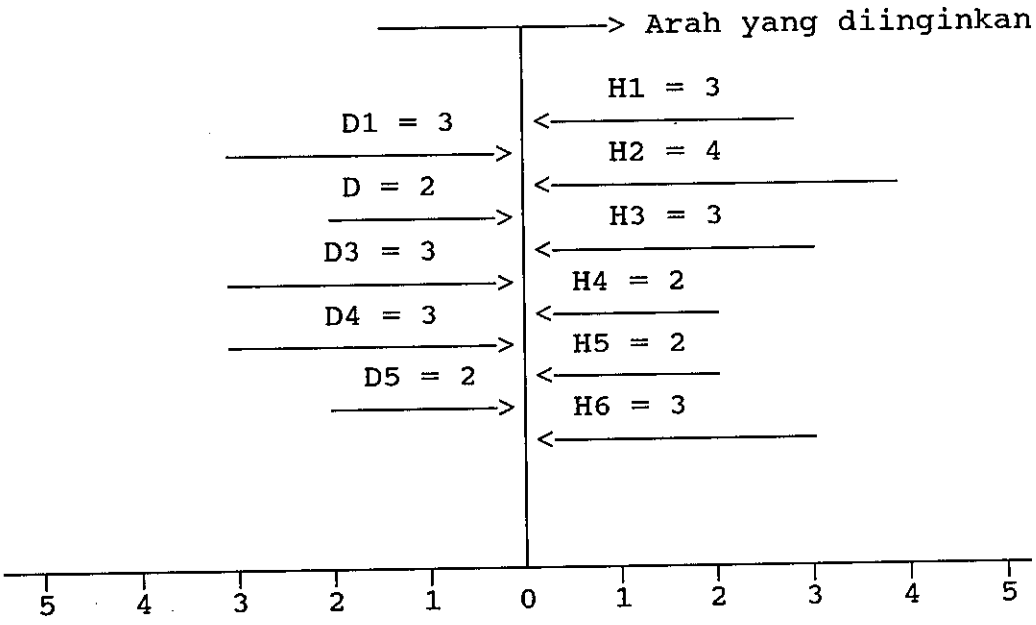
No.	Kekuatan Pendorong	Tingkat Kekuatan Relatif	No	Kekuatan Penghambat	Tingkat Kekuatan Relatif
D_1	Tersedianya sistem operasional terpadu	3	H_1	Keterbatasan sarana dan prasarana dalam promosi	3
D_2	Tersedianya tenaga ahli yang memadai	2	H_2	Keterbatasan networking ke jajaran swasta, Dept Non P.U	4
D_3	Memiliki reputasi & referensi	3	H_3	Belum optimalnya produk	3
D_4	Memiliki akses pemasaran	3	H_4	Keterbatasan personil berwawasan pemasaran	2
D_5	Memiliki peralatan yang memadai	2	H_5	Keterbatasan modal sendiri	2
			H_6	Kurang optimalnya sinergi mitra kerja	3

e. Tahap Pembuatan Diagram Medan Kekuatan

Tingkat kekuatan relatif antara faktor penghambat dan pendorong untuk mencapai kinerja yang diinginkan seperti telah disajikan pada tabel, dapat digambarkan dengan diagram Medan Kekuatan seperti terlihat pada gambar 5.

Gambar 5.

Diagram Medan Kekuatan



f. Keterkaitan Antar Kekuatan

Beberapa kekuatan pendorong dan penghambat yang telah ditetapkan mungkin mempunyai dukungan keterkaitan satu sama lain.

Untuk menunjukkan besarnya nilai keterkaitan digunakan skala pembobotan sebagai berikut :

Angka 5, menyatakan besar sekali keterkaitannya.

Angka 3, menyatakan besar keterkaitannya.

Angka 1, menyatakan kecil keterkaitannya.

Angka 0, menyatakan tidak ada keterkaitannya.

Gambar 6.

Keterkaitan Antar Kekuatan

D1											
3	D2										
1	3	D3									
3	3	3	D4								
1	3	1	3	D5							
1	3	3	3	3	H1						
0	3	5	5	3	0	H2					
3	1	0	1	5	1	1	H3				
0	5	1	5	1	1	5	5	H4			
1	0	0	1	0	3	1	1	0	H5		
0	1	3	1	1	1	5	0	3	1	H6	
Nilai Keterkaitan	13	25	20	28	21	19	28	18	26	8	16

g. **Proses Pemilihan Kekuatan Kunci**

Dalam menentukan kekuatan kunci, pertama kali dipilih kekuatan relatif yang besar baik untuk kekuatan pendorong maupun kekuatan penghambat. Apabila terjadi nilai yang sama dipilih kekuatan pendorong dan penghambat yang mempunyai keterkaitan tertinggi.

Proses penilaian kekuatan kunci dapat di tunjukkan dalam tabel 31.

Tabel 31.

Pemilihan kekuatan kunci

No.	Kekuatan	Dampak	Kendali	Pemecahan	Tingkat Kekuatan Relatif	Keterkaitan	Hasil Diskusi Mementukan Prioritas Kekuatan Kunci
1	D_1	4	4		3	13	III
2	D_2	3	2		2	25	IV
3	D_3	3	2		3	20	II
4	D_4	3	2		3	28	I
5	D_5	2	3		2	19	V
6	H_1	3		4	3	19	II
7	H_2	4		2	4	28	I
8	H_3	4		3	3	18	III
9	H_4	2		3	2	26	V
10	H_5	2		3	2	8	VI
11	H_6	3		1	3	16	IV

Setelah melalui pemilihan kekuatan kunci, dari 5 kekuatan pendorong dan 6 kekuatan penghambat akhirnya dipilih 3 kekuatan pendorong kunci dan 4 kekuatan penghambat kunci. Ketujuh kekuatan kunci yang sangat prioritas untuk diprogramkan. Tabel 32 menunjukkan kekuatan kunci dalam peningkatan kinerja pemasaran PT Gracia Widyakarsa.

Tabel 32.

Kekuatan Kunci

No.	Kode	Kekuatan Pendorong Kunci	Kode	Kekuatan Penghambat Kunci
1	D_4	Memiliki akses pemasaran	H_2	Keterbatasan networking kejajaran swasta, Dept. Non P.U
2	D_3	Memiliki reputasi & referensi	H_1	Keterbatasan sarana dan prasarana promosi
3	D_1	Tersedianya sistem operasional terpadu	H_3	Belum optimalnya produk
4			H_6	Kurang optimalnya sinergi mitra kerja

h. Kekuatan-Kekuatan Kunci dan Strategi

Dalam rangka memperkecil atau mengurangi kekuatan penghambat kunci dan memperkuat atau memperbesar kekuatan pendorong kunci perlu ditetapkan strategi.

Strategi yang ditetapkan untuk meningkatkan kinerja pemasaran PT. Gracia Widyakarsa ditunjukkan dalam tabel tersebut dibawah.

Tabel 33.

Kekuatan Kunci dan Strategi

No.	Kode	Kekuatan Pendorong dan Penghambat	Strategi
1	D_4	Memiliki akses pemasaran yang luas	- Manfaat akses pemasaran dan dikembangkan ke pasar swasta dan Departemen Non P.U
2	D_3	Memiliki reputasi dan referensi	- Manfaat reputasi dan referensi yang telah dimiliki
3	D_1	Tersedianya sistem operasional terpadu	- Memanfaatkan sistem tersebut agar dihasilkan produk yang kompetitif
4	H_2	Keterbatasan networking kejajaran, swasta, Departemen Non P.U	- Kembangkan dan programkan networking kejajaran swasta, Departemen Non P.U untuk menembus pasar baru
5	H_1	Keterbatasan sarana dan prasarana promosi	- Tingkatkan sarana dan prasarana untuk promosi
6	H_3	Belum optimalnya produk	- Tingkatkan produk/laporan dengan efisiensi waktu dan biaya
7	H_6	Kurang optimalnya sinergi mitra kerja	- Tingkatkan sinergi mitra kerja khususnya dengan pihak swasta agar memperoleh sinergi yang lebih besar

BAB V

FORMULASI STRATEGI

5.1. HASIL ANALISIS VARIABEL EKSTERNAL

Analisis variabel eksternal yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman, menghasilkan urutan berdasarkan nilai tertinggi, seperti tabel di bawah ini.

Tabel 34.

Urutan Variabel Eksternal

Variabel eksternal	Weight Score
Peluang	
1. Adanya peraturan tentang kenaikan Billing Rate Konsultan teknik.	0,72
2. Berkembangnya pasar jasa konsultan dan teknik.	0,42
3. Berkembangnya pasar di luar Departemen P.U.	0,42
4. Stabilnya iklim politik.	0,39
Ancaman	
1. Ketatnya persaingan	0,68
2. Masuknya pesaing baru.	0,45
3. Perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks	0,18

Berdasar hasil analisis ini terlihat bahwa faktor peluang yang paling besar adalah adanya peraturan tentang kenaikan Billing rate tenaga konsultan teknik, diikuti berkembangnya pasar jasa konsultan teknik. Sedangkan ancaman yang paling besar adalah ketatnya persaingan dan masukan pasaing baru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan adanya peluang bisnis jasa konsultan teknik menimbulkan ancaman, karena perkembangan pasar yang biasanya diikuti oleh pesaing sebagai pendatang baru (new entrants).

5.2. HASIL ANALISIS VARIABEL INTERNAL

Analisis variabel internal yang terdiri dari faktor keunggulan dan kelemahan dan setelah diadakan ranking nilai, sebagai berikut.

Tabel 35.

Urutan Variabel Internal

Varaiabel internal	Weight Score
Keunggulan	
1. Akses pemasaran	0,32
2. SDM yang dapat diandalkan	0,28
3. Referensi dan Reputasi	0,18
4. Pengalaman Proyek-proyek besar	0,10
5. Sumber daya dan mitra usaha handal	0,10
6. Sitem operasional terpadu	0,10
7. Modal sendiri yang memadai	0,08
8. Tersedianya peralatan	0,08
Kelemahan	
1. Rendahnya networking	0,32
2. Terbatasnya promosi dan tersebarnya informasi pengalaman	0,28
3. Terbatasnya negosiator/riset pemasaran/personil berwawasan pemasaran/tenaga ahli khusus/ sinergi mitra kerja	0,18
4. Terbatasnya modal/inovasi teknologi	0,08
5. Rendahnya penerapan sistem operasional terpadu	0,06

Dari hasil analisis bahwa PT Gracia Widyakarsa memiliki faktor keunggulan yang paling besar adalah akses pemasaran, diikuti SDM / tenaga ahli yang dapat diandalkan. Akses pemasaran ini baru terbatas di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum, belum berkembang dipasar swasta dan departemen Non P.U. Hal ini disebabkan karena rendahnya networking dan informsi serta terbatasnya upaya promosi.

5.3 PENGEMBANGAN ALTERNATIF STRATEGI

A. Hasil Analisis Tows Matrix

Menurut hasil analisis TOWS Matrix diperoleh 4 alternatif strategi yang dapat dikembangkan yaitu:

1. Strategi Penetrasi Pasar

Dalam melaksanakan strategi ini PT. Gracia Widyakarsa perlu meningkatkan produksinya berupa laporan-laporan perencanaan / jasa yang lebih berkualitas dan berusaha untuk memuaskan pemberi pekerjaan, termasuk ketepatan mutu, waktu dan biaya.

Untuk penetrasi pasar lama terutama untuk pasar dilingkungan departemen PU perlu diadakan pendekatan baik secara formal maupun informal secara lebih intensif.

Sedangkan strategi penetrasi pasar baru ini sangat dimungkinkan karena terjadinya perkembangan pasar swasta terutama pekerjaan perencanaan gedung untuk kegiatan usaha, gedung untuk pabrik yang mana pada tahun-tahun mendatang perkembangannya cukup menggembirakan. Dalam melaksanakan strategi penetrasi pasar baru perlu mempertimbangkan kondisi pasar yang dihadapi. Pada pasar yang persainganya sangat ketat, pemberi proyek/konsumen sangat peka terhadap harga, dan konsumen memiliki pengetahuan yang luas tentang produk jasa konsultan teknik maka dipilih strategi Penetrasi Preemtif. Sedangkan pada kondisi pasar yang sangat terbatas, persaingan tidak begitu ketat dan konsumen tidak begitu peka terhadap harga maka PT Gracia Widyakarsa menggunakan Strategi penetrasi selektif dengan menerapkan tingkat harga yang kompetitif, dengan menekan biaya produksi untuk memperoleh rate of return yang besar.

2. Strategi Joint Operation

Joint Operation ini merupakan strategi dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain yang memiliki keunggulan besar. Akibat ketatnya persaingan yang menjurus ke arah persaingan harga, serta rendahnya networking PT Gracia Widyakarsa mengambil langkah melalui penerapan

Strategi "Joint Operation". Dengan strategi ini akan membawa perusahaan untuk meningkatkan komunikasi dan networking serta meminimumkan resiko.

3. **Diferensiasi Personil**

Sumber Daya Manusia khususnya tenaga ahli sangat menentukan keberhasilan usaha jasa konsultan teknik. Lebih-lebih lagi PT Gracia Widyakarsa yang mempunyai kelemahan berupa terbatasnya tenaga negoisator dan estimator serta kurang tersedianya personil yang berwawasan pemasaran.

Dalam strategi ini diupayakan mendapatkan keunggulan kompetitif di bidang kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan pegawai yang lebih baik di bandingkan pesaing.

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dimaksudkan untuk mencapai kompetensi dibidangnya, karyawan memiliki kredibilitas yang tinggi, melaksanakan tugas dengan cepat dan akurat, menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dengan cepat, serta karyawan mampu berkomunikasi dan mempengaruhi pelanggan untuk membeli produk yang dihasilkan perusahaan.

Dengan meningkatnya sumber daya manusia akan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mengeliminasi ancaman dengan mudah. Namun

kegiatan pendidikan dan latihan memerlukan waktu, tenaga dan biaya yang besar.

Seringkali tuntutan kompensasi meningkat sejalan dengan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan atau karyawan memilih bekerja ditempat lain yang mampu memiliki kompensasi lebih besar.

4. Diferensiasi Pelayanan

Sebagai perusahaan jasa, maka pelayanan sangat memegang peranan yang penting. Bentuk dari diferensiasi pelayanan ini dapat berupa diferensiasi dalam penanganan kontrak, diferensiasi dalam aturan pembayaran kontrak serta diferensiasi dalam penyediaan jaminan dan kualitas produk/laporan yang dihasilkan.

PT Gracia Widyakarsa dalam melaksanakan kegiatan peningkatan kualitas pelayanan dengan upaya menerapkan sistem operasional terpadu, mengoptimalkan sistem pengendalian biaya, penerapan teknologi baru, serta penguasaan atas kontrak kerja berikut spesifikasinya.

5.4. HASIL ANALISIS KEKUATAN KINERJA PEMASARAN

Alternatif strategi hasil analisis ini lebih ditekankan untuk rencana kerja peningkatan kinerja PT Gracia Widyakarsa untuk tujuan jangka pendek, dengan mempertimbangkan variabel internal perusahaan berupa faktor penghambat dan pendorong dalam upaya peningkatan volume penjualan dimasa mendatang. Dari hasil analisis,

prioritas kekuatan mendorong yang perlu mendapatkan perhatian dalam menyusun strategi adalah sebagai berikut :

a. Akses pemasaran yang dimiliki perusahaan untuk dapat di kembangkan ke pasar swasta dan Departemen Non PU.
b. Reputasi dan referensi yang telah dimiliki PT Gracia Widyakarsa, maka dapat digunakan untuk penetrasi ke pasar jasa kosultan teknik yang baru.
c. Sistem operasional terpadu yang dimiliki sebagai modal dalam menghasilkan produk yang lebih kompetitif.

Sedangkan kekuatan penghambat yang perlu mendapatkan perhatian dalam memilih strategi adalah sebagai berikut:

a. Keterbatasan networking kejajaran swasta, Departemen Non PU.
b. Keterbatasan sarana dan prasarana untuk promosi.
c. Belum optimalnya produk/laporan yang dihasilkan dilihat dari segi biaya mutu dan waktu.
d. Belum optimalnya kinerja mitra kerja.

5.5. PEMILIHAN STRATEGI

Untuk dapat memilih strategi yang feasible bagi PT. Gracia Widyakarsa digunakan alat yang berupa QSPM (Quantitature Strategic Planning Matrix). Alat ini untuk mengukur alternatif strategi yang paling feasible untuk diterapkan. Adapun analisis QSPM adalah seperti pada tabel 36.

Dari hasil QSP Matrix dapat dilihat bahwa strategi yang paling memungkinkan untuk diterapkan adalah Strategi penetrasi pasar.

Hal ini karena Strategi tersebut dapat meminimumkan hampir semua ancaman yang muncul seperti ketatnya persaingan, masuknya pesaing baru dan kemajuan IPTEK. Penetrasi pasar ini khususnya untuk masuk kepasar swasta dan Non PU, disamping masih memelihara pasar lama (pasar PU).

Rangking kedua adalah strategi Diferensiasi Pelayanan. Strategi ini dipilih untuk menciptakan fleksibilitas yang tinggi dan perusahaan dalam menghadapi perilaku pasar swasta maupun Departemen Non PU. Dengan lebih fleksibel berarti dapat mengikuti pola dan mekanisme yang dikehendaki oleh calon pemberi pekerjaan, sebagai contoh, bentuk kontrak perjanjian, Sistem pembayaran, jaminan pembayaran dan sebagainya.

Strategi berikutnya adalah strategi diferensiasi personil. Strategi ini perlu dilakukan untuk menyelaraskan antara kepentingan pemberi tugas atau kepentingan perusahaan dengan kepentingan pegawai.

Tabel 36

Formulasi Strategi dengan QSP Matrix

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Alternatif Strategi							
		STRA 1		STRA 2		STRA 3		STRA 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
1. Berkembangnya pasar jasa konsultan teknik.	0,14	4	0,56	4	0,56	2	0,28	4	0,56
2. Adanya peraturan kenaikan Billing Rate.	0,18	2	0,36	4	0,72	4	0,72	3	0,54
3. Stabilnya iklim politik.	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26
4. Berkembangnya pasar diluar Pengairan.	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Ancaman									
1. Ketatnya persaingan	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51	4	0,68
2. Masuknya pesaing baru	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60	3	0,45
3. Kemajuan IPTEK	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36	2	0,18
Keunggulan									
1. Referensi dan reputasi	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	3	0,18
2. Akses pemasaran	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08	3	0,24
3. Pengalaman proyek besar	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
4. Sumber daya & mitra usaha	0,05	3	0,15	4	0,20	0	0	2	0,10
5. Sistem operasional terpadu	0,05	2	0,10	0	0	0	0	1	0,05
6. SDM yang dihandalkan	0,07	2	0,14	0	0	4	0,28	3	0,21
7. Modal sendiri yang cukup	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	0	0
8. Tersedianya peralatan	0,04	0	0,00	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Kelemahan									
1. Rendahnya networking	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	4	0,32
2. Belum dikembangkan riset pemasaran.	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12
3. Terbatasnya negosiator & estimator	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24
4. Belum tersediannya personil berwawasan pemasaran	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,12	3	0,06
5. Terbatasnya promosi Rendahnya penerapan sistem operasional	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14
6. Rendahnya penerapan sistem operasional terpadu.	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12	3	0,09
7. Kurang optimalnya energi	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	2	0,12
8. Kurangnya inovasi teknologi	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
9. Terbatasnya modal untuk pengembangan	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04
10. Kurangnya tenaga ahli khusus	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
			5,70		5,22		5,30		5,57
Rangking			I		IV		III		II

Keterangan : STRA 1 : Strategi penetrasi pasar
STRA 2 : Strategi joint operation
STRA 3 : Strategi diferensiasi personil
STRA 4 : Strategi diferensiasi pelayanan

Dengan peningkatan SDM maka akan diperoleh keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusiannya.

Dan strategi paling akhir adalah strategi joint operation. Strategi ini dirasa sangat sulit dilaksanakan oleh PT. Gracia Widyakarsa, tergantung dari sifat pekerjaan. Seperti pekerjaan-pekerjaan counterparting perusahaan dapat bekerja sama atau berasosiasi dengan konsultan yang lebih besar atau konsultan Asing. Namun untuk bekerjasama diperlukan toleransi yang tinggi.

5.6. TUJUAN / SASARAN PERUSAHAAN

Mengacu pada hasil analisis baik internal dan eksternal maka dapat ditentukan tujuan jangka panjang PT Gracia Widyakarsa yaitu pertumbuhan yang wajar dengan berorientasi pada perkembangan pasar, pesaing dan kemampuan perusahaan. Dengan mengembangkan networking baik ke pasar lama seperti Departemen PU, maupun pasar baru seperti pasar swasta dan Departemen Non PU maka pertumbuhan akan dapat dicapai. Disamping itu perlu dibina hubungan dengan pemberi pekerjaan dan mengupayakan peningkatan pelayanan untuk kepuasan konsumen.

Berdasarkan hasil analisis kekuatan kinerja perusahaan telah ditetapkan tujuan jangka pendek perusahaan adalah peningkatan volume penjualan perusahaan. Untuk mencapai tujuan jangka pendek tersebut perlu meningkatkan

networking yang dimiliki perusahaan, meningkatkan sarana dan prasarana untuk promosi dan mengoptimalkan produk dan sinergi mitra kerja dengan memanfaatkan faktor pendorong yaitu akses pemasaran, reputasi dan referensi serta sistem operasional terpadu.

BAB VI

PENERAPAN DAN EVALUASI STRATEGI

Tahapan manajemen strategi perusahaan tidak berakhir dengan telah diformulasikan strategi. Masih diperlukan tahapan kegiatan penjabaran dan evaluasi strategi guna mendukung keberhasilan pencapaian tujuan/ sasaran perusahaan.

6.1. PENERAPAN STRATEGI

Keberhasilan dalam memformulasikan strategi bukan berarti merupakan keberhasilan perusahaan. Sehingga strategi yang dirumuskan perlu diterjemahkan ke dalam bahasa yang dimengerti baik oleh manajemen maupun oleh karyawannya dalam bentuk taktik dan tujuan jangka pendek dengan mempertimbangkan sumber daya perusahaan.

Menurut hasil formulasi strategi yang diuraikan dalam Bab V, diperoleh 4 strategi yaitu penetrasi pasar, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil dan Joint Operation yang dinilai Total Attractiveness Score (TAS)nya hampir sama. Dengan demikian sulit untuk memilih atau membedakan strategi yang paling feasible. Sehingga keempat strategi tersebut di atas memiliki probabilitas yang besar untuk dikembangkan secara simultan/bersamaan dan saling mendukung. Dengan demikian

strategi penetrasi pasar merupakan strategi utama yang didukung pelaksanaannya dengan 3 strategi lainnya seperti diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan strategi Joint Operation.

Dalam mengimplementasikan keempat strategi tersebut secara simultan perlu didukung pengembangan struktur organisasi perusahaan. Divisi-divisi diberi kewenangan/desentralisasi terkendali untuk mengembangkan dan memasuki pasar jasa konsultan teknik sesuai bidangnya sebagai peluang perusahaan. Dalam pengembangan tersebut sudah barang tentu dipilih pasar yang mempunyai prospek menguntungkan. Pemberian desentralisasi tersebut perlu didukung sarana dan prasarana khususnya tenaga ahli dan sumber daya lainnya.

Adapun penjabaran penerapan masing-masing strategi dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Strategi Penetrasi Pasar

Mengacu pada keunggulan atau kekuatan pendorong PT. Gracia Widyakarsa yaitu akses pasar, reputasi dan referensi maka perlu mengembangkan networking. Pengembangan networking ini dengan mempertahankan dengan pasar lama dan membina hubungan dengan pasar baru seperti pasar swasta, pasar BUMN, Departemen Non PU.

Dengan meningkatkan sistem informasi dan mengembangkan sarana dan prasarana promosi serta menganalisis perilaku pesaing dan pemberi pekerjaan,

maka penetrasi pasar dapat dilakukan secara tepat terhadap pasar-pasar yang menguntungkan.

2. Strategi Diferensiasi Pelayanan

Dalam melaksanakan strategi penetrasi pasar perlu dibarengi strategi diferensiasi pelayanan dengan meningkatkan produk/laporan agar pemberi kerja/konsumen puas. Untuk mengoptimalkan produk dapat mengembangkan sistem operasional terpadu agar dicapai produk yang kompetitif.

Dengan mengoptimalkan sistem operasional terpadu, akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan hemat biaya, hemat waktu dan tepat mutu. Bentuk kegiatan peningkatan kualitas pelayanan dapat berupa :

a. Penyediaan jaminan atas kualitas produksi dengan menerapkan sistem manajemen mutu.
b. Penerapan sistem Just In Time (JIT) dalam pelaksanaan proyek.
c. Pengoptimalan sistem pengendalian biaya sehingga akan dihasilkan harga jual yang kompetitif.

3. Strategi Diferensiasi Personil

Strategi ini diterapkan untuk meningkatkan produktivitas sekaligus menciptakan SDM yang profesional, sehingga keunggulan kompetitif akan dapat diperoleh. Strategi ini diwujudkan dalam bentuk:

a. Penyiapan tenaga yang terampil dan siap pakai melalui penyempurnaan sistem pendidikan dan pelatihan.

b. Proses replacement yang mengacu pada "the right man in the right place"
c. Recruitment tenaga ahli sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ditangani.
d. Mengembangkan personil agar berwawasan pemasaran, sebagai negosiator dan estimator.

4. Strategi Joint Operation

Strategi ini dilakukan dengan meningkatkan sinergi mitra kerja dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain yang memiliki keunggulan besar. Diharapkan kerjasama ini merupakan kerjasama yang saling menguntungkan dalam bentuk :

a. Pembentukan aliansi atau kerjasama.
b. Pemanfaatan kelebihan teknologi atau sumber daya lainnya dengan mitrakerja dalam meraih pasar atau proyek.
c. Penyiapan kondisi kontrak kerjasama yang fair dan saling menguntungkan.

6.2. EVALUASI STRATEGI

Tahapan evaluasi strategi yang diterapkan perusahaan sangat diperlukan. Karena setiap waktu usaha menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Di samping itu evaluasi strategi merupakan alat yang digunakan manajemen untuk menjawab kebenaran asumsi dan pencapaian harapan manajemen, melihat kembali tujuan yang

UPT-PUSTAK-UNDIP

diharapkan, serta mempercepat usaha antisipasi permasalahan yang timbul.

Kegiatan evaluasi strategi merupakan upaya pengukuran kinerja perusahaan dengan membandingkan hasil kinerja yang diharapkan dengan hasil yang nyata, investigasi penyimpangan rencana, dan kemajuan yang dicapai dalam pemenuhan tujuan.

Evaluasi strategi dapat didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif dapat digunakan dalam bentuk rasio keuangan, rasio pendapatan nilai kontrak antara realisasi dan target/rencana. Sedangkan evaluasi dengan kriteria kualitatif dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan antara lain :

- Apakah strategi yang diterapkan sesuai dengan lingkungan perusahaan ?
- Apakah strategi yang diterapkan sesuai dengan kondisi internal perusahaan seperti SDM, dan kondisi lainnya?
- Apakah resiko yang mungkin terjadi bilamana strategi itu diterapkan ?
- Apakah penerapan strategi berjalan dengan baik ?
- dsb.

Jawaban pertanyaan-pertanyaan dapat digunakan untuk evaluasi dan pertimbangan dalam merubah strategi yang akan datang.

BAB VII

PENUTUP

7.1. KESIMPULAN

Dari keseluruhan uraian Bab I sampai dengan Bab VI dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Perkembangan pasar jasa konsultan teknik telah bergeser dari pasar Departemen Pekerjaan Umum ke pasar swasta dan Departemen Non PU serta persaingannya semakin ketat.

b. Berdasarkan analisis faktor kelemahan dan keunggulan, PT Gracia Widyakarsa mempunyai keunggulan mengakses pasar. Namun keunggulan ini hanya terbatas pada pasar tertentu, yang disebabkan kurangnya informasi yang dapat diakses melalui networking.

c. Dari hasil analisis faktor ancaman dan peluang jasa konsultan teknik mempunyai ancaman yang paling besar yaitu ketatnya persaingan dan masuknya pesaing baru. Sedangkan peluang yang paling besar adalah dukungan adanya peraturan tentang kenaikan Billing Rate konsultan teknik diikuti berkembangnya pasar jasa konsultan teknik diluar Departemen Pekerjaan Umum.

d. Hasil analisis TOWS matriks diperoleh empat alternatif strategi pemasaran yang mungkin dapat dikembangkan PT. Gracia Widyakarsa yaitu strategi penetrasi pasar, strategi diferensiasi personil, strategi joint operation dan strategi diferensiasi pelayanan.

e. Berdasarkan hasil analisis kekuatan kinerja pemasaran, faktor pendorong utama, yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran adalah askes pemasaran yang dimiliki perusahaan, diikuti faktor reputasi dan referensi. Sedang faktor penghambat utama adalah keterbatasan networking kejajaran swasta dan Departemen Non Pekerjaan Umum serta keterbatasan sarana dan prasarana promosi.

f. Untuk mendapatkan hasil strategi yang paling feasible untuk diterapkan adalah mengkaitkan hasil analisis QSPM dengan hasil analisis kekuatan kinerja, dengan urutan prioritas penerapannya sebagai berikut :

- Pertama : Strategi penetrasi pasar.
- Kedua : Strategi diferensiasi pelayanan.
- Ketiga : Strategi diferensiasi personil.
- Keempat : Strategi joint operation.

7.2. SARAN

Hasil perumusan strategi pemasaran PT. Gracia Widyakarsa atas dasar hasil analisis TOWS Matrix dan

QSP Matrix direkomendasikan 4 strategi dengan urutan prioritas penerapannya sebagai berikut :

- Pertama, strategi penetrasi pasar
- Kedua, strategi diferensiasi pelayanan
- Ketiga, strategi diferensiasi personil
- Keempat, strategi joint operation.

Strategi yang dihasilkan diatas, sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Rohmat Alip Surono (1995) tentang strategi pemilihan jasa untuk memasuki bisnis jasa konsultan teknik. Penelitian ini mengembangkan strategi generik M.E Porter (1985) berupa cost leadership, differensiasi dan fokus. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa dalam memasuki bisnis jasa konsultan teknik perlu menerapkan strategi Fokus diferensiasi produk/jasa, dengan pengembangan pasar selektif.

Walaupun strategi penetrasi pasar lebih diunggulkan dan direkomendasikan, bukan berarti bahwa strategi tersebut diterapkan tunggal, perlu didukung dengan strategi lain. Karena tidak terdapat satupun strategi yang sesuai dengan berbagai keadaan. Dimungkinkan keempat strategi diterapkan secara simultan asalkan didukung pengembangan struktur organisasi dengan memberikan kewenangan/desentralisasi kepada masing-masing divisi untuk memperoleh pasar.

Untuk dapat melakukan penetrasi pasar dengan baik dan dapat bertahan, maka perusahaan disarankan hal-hal

sebagai berikut :

a. Dalam pengembangan pasar harus dipilih pada pasar yang mempunyai prospek yang menguntungkan agar perusahaan mempunyai kekuatan yang semakin besar.
b. Penyiapan tenaga ahli yang terampil dan siap pakai melalui penyempurnaan sistem pendidikan dan pelatihan. Mengembangkan tenaga ahli agar dapat mengikuti perkembangan teknologi, yang pada gilirannya akan memuaskan pemberi pekerjaan/pembeli.
c. Meningkatkan sarana dan prasarana untuk promosi, dengan menambah biaya dan mempromosikan perusahaan melalui buku perkenalan.
d. Apabila perusahaan sudah cukup kuat, perusahaan dapat mengembangkan dan menawarkan jenis jasa/pelayanan lainnya, namun tetap dipilih pada pasar yang mempunyai propek menguntungkan.
e. Pembentukan aliansi atau kerjasama dengan perusahaan lain yang memiliki keunggulan lebih besar.

Agar strategi yang ditetapkan lebih berdaya guna dan berhasil guna perlu dijabarkan dalam bentuk rencana kerja peningkatan kinerja pemasaran dengan baik agar tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai. Perlu diadakan evaluasi keefektifan strategi setiap saat dengan menyesuaikan perubahan lingkungan dan daur hidup produk/jasa perusahaan. Diperkirakan keefektifan strategi dapat digunakan 4 - 5 tahun.

DAFTAR PUSTAKA

1. Anonymous, 1989, *How to build a Second Income as a Management Consultant*, Journal of Profit - Building Strategies for Business Owner (PBS), July 7.

2. Bambang Tricahyono, 1995, *Analisis Bisnis Jasa*, IPWI, Jakarta.

3. Bradshaw, Pete, 1987, *Selling Consulting Services*, Journal of CPA, September 9.

4. Bernard Katz, 1991, *Bagaimana Memasarkan Jasa Profesional*, PT. Sabdodadi, Jakarta.

5. Bunyamin dkk, 1993, *Formulasi Strategi Pemasaran PT Kubota Indonesia*, Laporan Intership Program Studi Magister Manajemen UGM, Yogyakarta.

6. James A. Fitzsimmons and Mona J. Kitzsimmon S, 1994, *Service Management for Competitive Advantage*, Mc Graw - Hill, Inc, New York.

7. Kotler, Philip, 1994, *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.

8. Kotler, Philip, Paul N. Bloom, 1987, *Teknik dan Strategi Memasarkan Jasa Profesional*, Intermedia, Jakarta.

9. Porter, Michael E. 1993, *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.

10. Singarimbun, Masri, 1995, *Metodologi Penelitian Survai*, Rajawali, Jakarta.

11. *Statistik Ekonomi-Keuangan Indonesia*, 1995, Bank Indonesia.

12. Urban, Glen L. and Steven H. Star, 1991, *Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis and Decision*, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs.

Lampiran A

DAFTAR PERTANYAAN

I. DATA RESPONDEN

1.1. Nama : .....

1.2. Jabatan / Perusahaan : .....

1.3. Pengalaman dibidang pemasaran : ..... Tahun

II. FAKTOR/VARIABEL PELUANG JASA KONSULTAN TEKNIK

Usaha Jasa Konsultan Teknik masih mampu mengembangkan usahanya, apabila terdapat peluang-peluang pasar, sebagai berikut:

1. Berkembangnya pasar Jasa Konsultan Teknik.
   a. Sangat setuju
   b. Setuju
   c. Cukup setuju
   d. Tidak setuju
   e. Sangat tidak setuju
2. Adanya peraturan tentang kenaikan Billing Rate Konsultan Teknik.
   a. Sangat Setuju
   b. Setuju
   c. Cukup setuju
   d. Tidak setuju
   e. Sangat tidak setuju

3. Stabilnya iklim politik.

   a. Sangat Setuju

   b. Setuju

   c. Cukup setuju

   d. Tidak setuju

   e. Sangat tidak setuju

4. Berkembangnya pasar di luar pengairan. (Departemen Pekerjaan Umum)

   a. Sangat Setuju

   b. Setuju

   c. Cukup setuju

   d. Tidak setuju

   e. Sangat tidak setuju

III. FAKTOR/VARIABEL ANCAMAN JASA KONSULTAN TEKNIK

Ancaman-ancaman yang muncul dalam pasar-pasar Jasa Konsultan Teknik adalah :

1. Ketatnya persaingan yang ada dalam pasar.

   a. Sangat Setuju

   b. Setuju

   c. Cukup setuju

   d. Tidak setuju

   e. Sangat tidak setuju

2. Masuknya pesaing baru, terutama yang memiliki hubungan yang kuat dengan pemberi pekerjaan.

   a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

3. Perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kompleks bagi perusahaan.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

IV. FAKTOR KEUNGGULAN JASA KONSULTAN TEKNIK

Untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif, maka usaha Jasa Konsultan Teknik harus memiliki :

1. Referensi dan reputasi di lingkungan dimana Usaha tersebut beroperasi.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Akses pemasaran baik ke Departemen PU, Departemen lainnya maupun ke pasar swasta.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

3. Pengalaman yang memadai dalam menangani proyek-proyek besar dan berteknologi tinggi.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

4. Sumber daya dan mitra usaha yang handal.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

5. Sistem Operasional Terpadu untuk pengendalian Biaya, Mutu, dan Waktu.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

6. Sumber Daya Manusia yang dapat diandalkan (tenaga ahli).

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

7. Modal sendiri yang cukup untuk menjaga likuiditas usaha.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

8. Tersedianya peralatan dan sumber daya produksi lainnya.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

V. FAKTOR/VARIABEL KELEMAHAN JASA KONSULTAN TEKNIK

Usaha Jasa Konsultan Teknik tidak akan berkembang apabila mengalami kekurangan, sebagai berikut :

1. Rendahnya networking ke jajaran pasar swasta, Departemen non PU.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

10. Kurangnya tenaga ahli yang mempunyai ketrampilan khusus dalam penerapan teknologi maju.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Belum dikembangkannya riset pemasaran.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

3. Terbatasnya tenaga negotiator dan estimator.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

4. Kurang tersedianya personil yang mempunyai wawasan pemasaran yang memadai.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

5. Terbatasnya upaya promosi dan belum tersebarnya informasi pengalaman proyek.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

6. Rendahnya penerapan Sistem Operasional terpadu.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

7. Kurang optimalnya sinergi antara mitra usaha, khususnya dengan pihak swasta.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

8. Masih kurangnya inovasi teknologi untuk pengembangan metode kerja.

a. Sangat Setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

9. Terbatasnya modal untuk pengembangan.

a. Sangat Setuju

b. Setuju