

STRATEGI OPERASIONAL BISNIS KONSULTAN DI JAKARTA UNTUK MERAH PELUANG YANG LEBIH BAIK

Muhammad Aziz Winardi

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

Email: aziz.winardi@gmail.com

Abstract. This thesis aims to analyze the Cause Factors of ability decreased of the Company to obtain of work packages (projects). Methods of data collection are interviews and questionnaires. Tools of strategy used include: Matrix of External Factor Evaluation (EFE), Matrix of Internal Factor Evaluation (IFE), Matrix of Competitive Profile (CP), Matrix of Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS), Matrix of Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), Matrix of Boston Consulting Group (BCG), Matrix Internal-External (IE), Matrix of Grand Strategy (GS), Matrix of Quantitative Strategic Planning (QSP). The results of the analysis of the Operational Strategy of Business Consultants as follows: Conducting Market Penetration, Development of Consultancy services, Retrenchment and Joint Venture.

Keywords: Operational Strategy of Business, Market Penetration, Development of Consultancy Services, Retrenchment, Joint Venture.

Abstrak: Penulisan ini bertujuan untuk menganalisa Faktor-faktor Penyebab Menurunnya Kemampuan Perusahaan dalam memperoleh Paket-paket Pekerjaan (proyek-proyek). Metode pengambilan data dengan wawancara dan pengisian kuesioner. Perangkat atau Alat Analitis Strategi (*Strategy Tools*) yang digunakan meliputi: Matriks EFE (*External Evaluation Factor*), Matriks IFE (*Internal Evaluation Factor*), Matriks CP (*Competitive Profile*), Matriks TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), Matriks IE (*Internal-External*), Matriks GS (*Grand Strategy*), dan Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*). Hasil dari analisis tersebut berupa Strategi Operasional Bisnis Konsultan, yaitu: Melakukan Penetrasi Pasar, Pengembangan Jasa Konsultansi, Penciutan Biaya (*Retrenchment*) dan Usaha Patungan (*Joint Venture*).

Kata kunci: Strategi Operasional Bisnis, Penetrasi Pasar, Pengembangan Jasa Konsultansi, *Retrenchment*, *Joint Venture*.

PENDAHULUAN

Jasa Konsultansi adalah jasa layanan profesional yang membutuhkan keahlian tertentu diberbagai bidang keilmuan yang mengutamakan adanya olah pikir (*brainware*). Hasil atau produk dari jasa konsultansi biasanya tidaklah nyata berbentuk sebuah benda, namun bersifat "*intangible*". Hasil suatu proses konsultansi misalnya dalam meningkatkan efisiensi produksi suatu produk, maka suksesnya suatu proses konsultansi adalah meningkatkan efisiensi produk yang dihasilkan atau meningkatkan kepuasan pelanggan

terhadap suatu produk. Seperti yang dipaparkan dalam definisi konsultasi diatas, maka konsultasi ini merupakan suatu proses olah pikir yang berupa pemberian alternatif suatu solusi, pemberian ide-ide baru terhadap suatu proses atau produk, proses transfer pengetahuan misalnya dengan mengadakan pelatihan terhadap penerapan sistem atau teknologi baru, dan sebagainya.

Menurut data dari Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (Inkindo) bahwa di Indonesia terdapat 6.500 perusahaan Jasa Konsultan Lokal yang tersebar di 33 Provinsi dan 75 perusahaan Jasa Konsultan Asing berasal dari 14 negara, antara lain: Amerika Serikat, Inggris, Perancis, Belanda dan Jepang. Adapun, spesifikasinya meliputi perusahaan jasa konsultasi manajemen, komputer dan teknologi informasi, investasi, keuangan, teknologi, pemasaran, perdagangan serta jasa konsultasi pertambangan.

Pertumbuhan Perekonomian Indonesia pada Tahun 2012 masih akan bergerak positif meski ditengah ketidakpastian ekonomi global, terbukti ekonomi Indonesia tetap tumbuh diatas 6% kendati dibayangi krisis ekonomi dunia, saat ini pertumbuhan ekonomi Indonesia kisarannya sekitar 6,3% - 6,7%.

Sementara itu, pertumbuhan pada sektor konstruksi diproyeksikan dapat mencapai 10% - 15% seiring dengan program Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) dari Pemerintah hingga Tahun 2025, yang dimana saat ini pertumbuhan sektor konstruksi kisarannya mencapai 6% - 7%, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Laju Pertumbuhan PDB per-Sektor Kuartal II Tahun 2012

No	Sektor	Pertumbuhan
1	Pertanian	+ 4,3 %
2	Pertambangan	+ 3,1 %
3	Industri Pengolahan	+ 5,4 %
4	Listrik, Gas & Air Bersih	+ 5,9 %
5	Konstruksi	+ 7,3 %
6	Perdagangan, Hotel & Restoran	+ 8,9 %
7	Pengangkutan & Komunikasi	+ 10,1 %
8	Keuangan, Real Estat & Jasa Perusahaan	+ 7,0 %
9	Jasa-Jasa	+ 5,7 %

Sumber: BPS, (keterangan: dibandingkan dengan Kuartal II Tahun 2011)

Saat ini Perusahaan bergerak pada jasa konsultasi teknis, dimana ruang lingkupnya bekerja dalam suatu riset pembangunan (*construction research*), seperti dimulai dari membuat kajian atau studi kelayakan (*feasibility study*) ataupun rencana induk (*master plan*), sampai pada tahap akhir, yaitu menyusun laporan akhir (*final report*) untuk dijadikan acuan bagi pemberi kerja (*owner*) ataupun pelaksana (kontraktor). Berikut adalah tabel dari perolehan jumlah paket pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh Perusahaan dalam beberapa kurun tahun terakhir, seperti terlihat pada tabel 2.

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada Tahun 2012 telah terjadi penurunan perolehan jumlah paket-paket pekerjaan (proyek-proyek), perolehan pada Tahun 2012 cukup signifikan apabila dibandingkan dengan perolehan pada tahun-tahun sebelumnya,

sehingga hal tersebut yang menjadi landasan untuk melakukan studi untuk membuat karya akhir ini.

Tabel 2. Perolehan Jumlah Paket Pekerjaan per-Tahun

No	Tahun	Perolehan Jumlah Paket Pekerjaan (Proyek yang Selesai)
1	2006	2
2	2007	4
3	2008	5
4	2009	8
5	2010	5
6	2011	5
7	2012	2

Sumber: Data Interen Perusahaan (2013).

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada Tahun 2012 telah terjadi penurunan perolehan jumlah paket-paket pekerjaan (proyek-proyek), perolehan pada Tahun 2012 cukup signifikan apabila dibandingkan dengan perolehan pada tahun-tahun sebelumnya, sehingga hal tersebut yang menjadi landasan untuk melakukan studi untuk membuat karya akhir ini. Kemudian akan dilakukan analisis berdasarkan data-data yang terkait dengan menggunakan metodologi atau *tools* manajemen strategi, sehingga nantinya memberikan solusi yang terbaik, dan diharapkan untuk tahun berikutnya Perusahaan dapat memperoleh paket pekerjaan (proyek) yang lebih meningkat lagi.

Oleh karena hal tersebut diatas, maka untuk kedepannya prospek peluang jasa konsultasi pada sektor konstruksi masih terbuka lebar, karena terkait dengan program MP3EI dari pemerintah yang cukup berpotensi meningkatkan sektor konstruksi mencapai 10% - 15% hingga Tahun 2025.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kemampuan perusahaan dalam memperoleh paket-paket pekerjaan (proyek-proyek) tersebut.; (2) Menyusun suatu rencana operasional bisnis ke depannya, agar perusahaan mampu memperoleh paket-paket pekerjaan (proyek-proyek) yang lebih meningkat lagi.

Strategi Generik Menurut David. David (2009) berpendapat bahwa pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu: (a) Strategi Integrasi Vertikal, (b) Strategi Intensif, (c) Strategi Diversifikasi, dan (d) Strategy Bertahan.

Tabel 3. Strategi Menurut David

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)	Strategi Integrasi ke Depan (<i>Forward Integration Strategy</i>)
	Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>)
	Strategi Integrasi Horizontal (<i>Horizontal Integration Strategy</i>)

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Development Strategy</i>) Strategi Pengembangan Produk (<i>Product Development Strategy</i>) Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)
Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	Strategi Diversifikasi Konsentrik (<i>Concentric Divers. Strategy</i>) Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerate Divers. Strategy</i>) Strategi Diversifikasi Horizontal (<i>Horizontal Divers. Strategy</i>)
Strategi Bertahan (<i>Defensive Strategy</i>)	Strategi Usaha Patungan (<i>Joint Venture Strategy</i>) Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrenchment Strategy</i>) Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>) Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

Sumber: Data diolah (2014).

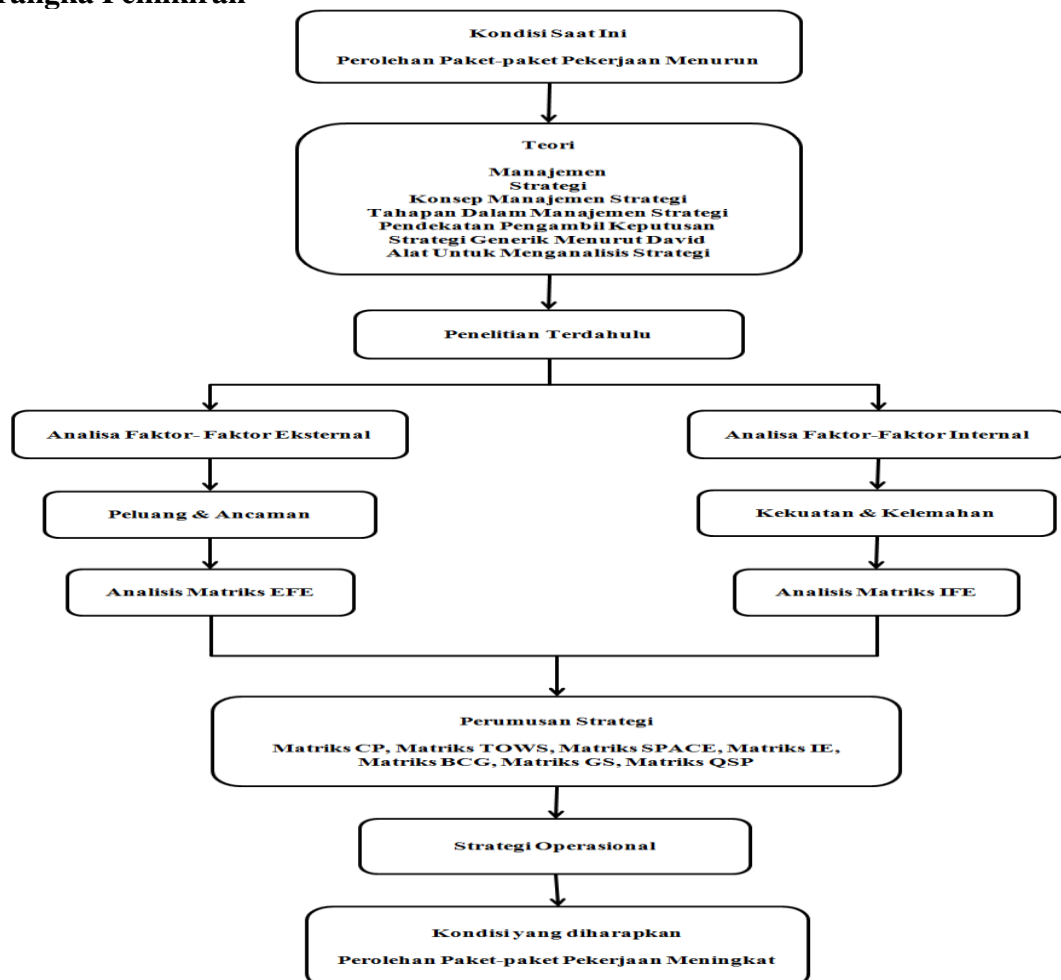
Tabel 4. Daftar Hasil – Hasil Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun	Hasil Penelitian
David EM, David Forest R, and David Fred R, (2009)	Penelitian ini menggunakan QSPM untuk merumuskan strategi. Toko Retail Komputer menggunakan QSPM untuk mengetahui manfaat dan batasan-batasan penting rencana strategi yang dibahas.
Daniel, (2013)	Hasil dari penelitian bahwa strategi perusahaan PT XYZ masih bisa mengantisipasi perubahan kondisi eksternal dan internal dengan baik. Perusahaan menerapkan Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>) dan Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)
Djatnika, (2009)	Dari hasil penelitian bahwa perusahaan menjalankan Strategi Perbaikan Internal yaitu dengan menjalankam Strategi CRM (<i>Customer Relationship Manager</i>) dan menjalankan SDM berbasis kompetensi.
Puspitasari NB, Rumita R, dan Pratama GY, (2013)	Penelitian ini membahas penurunan penjualan gerabah pada Industri Gerabah Kasongan, Yogyakarta. Metode penelitian adalah analisis lingkungan eksternal dan internal, analisis SWOT, matriks QSPM, dan model MAUT. Hasil penelitian adalah agar Industri Gerabah Kasongan melakukan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.

Nama dan Tahun	Hasil Penelitian
Shojaee, Taheri, and Mighani, (2010)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran strategi agresif. Dari matriks QSPM dikonfirmasi bahwa strategi peningkatan dalam pangsa pasar internasional memiliki skor yang tertinggi, sehingga menjadi prioritas utama, sedangkan model MAUT memiliki hasil yang sedikit berbeda dengan matriks QSPM.
Torlak and Sanal, (2007)	Penelitian ini menggunakan kerangka Rumusan Fred David dalam proses manajemen strategi. Studi kasus pada Turkish Airline yang menerapkan kerangka strategi David untuk mengoperasikannya, serta merekomendasikan strategi yang paling tepat untuk Perusahaan tersebut.

Sumber: Data diolah (2014)

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Perolehan Paket/Projek Meningkat
Sumber: Data diolah (2014).

METODE

Jenis Penelitian. Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu fenomena yang ada, yaitu keadaan fenomena menurut apa adanya saat penelitian dilakukan.

Variabel Penelitian

Tabel 5. Variabel, Sub Variabel, Dimensi dan Indikator Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Indikator
Faktor-faktor Lingkungan	Faktor-faktor Lingkungan Eksternal	Kebijakan Pemerintah	Perpres RI tentang Pengadaan Barang Dan Jasa LPJK Nasional UU Ketenagakerjaan Billing Rate
		Perekonomian	Pertumbuhan Ekonomi Ketersediaan Proyek dari Pemerintah
	Sosial Budaya	Profesionalisme / Etos Kerja Birokrasi Nepotisme	
	Teknologi	Pekembangan Teknologi Sistem Elektronik (e-proc) LPSE	
	Persaingan	Negosiasi Klasifikasi Perusahaan Pengalaman Perusahaan	
	Faktor-faktor Lingkungan Internal	Promosi	Metode Promosi Interaksi dengan Owner
		Keuangan	Financial Plan Neraca Perusahaan
		Operasional	Manajemen Operasional Pembuatan Laporan
		Teknologi	Tenaga Ahli dan Karyawan Dedikasi Insentif

Sumber: Data diolah (2014).

Metode Pengumpulan Data. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan pengisian kuesioner. Waktu pengumpulan data dilakukan pada bulan September 2013. Untuk wawancara dilakukan langsung kepada narasumber atau responden dengan menanyakan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya oleh peneliti, sedangkan kuesioner adalah dengan mengajukan beberapa pertanyaan pada sebuah lembaran kertas atau diktat yang telah dipersiapkan sebelumnya oleh penulis.

Populasi dan Sampel. Sampel diperoleh dari responden atau nara sumber yang diminta opini atau pendapatnya dengan lisan melalui wawancara serta dengan tulisan melalui pengisian kuesioner.

Responden yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang beraktifitas pada perusahaan yang dimaksud serta masuk ke dalam struktur organisasi perusahaan.

Teknik Analisis Data

Tabel 6. Tahapan dan *Strategy Tools* Penelitian

No	Tahapan	Strategy Tools
1	Tahap Masukan (<i>The Input Stage</i>)	Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>), Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>), & Matriks CP (<i>Competitive Profile</i>)
2.	Tahap Pencocokan (<i>The Matching Stage</i>)	Matriks TOWS (<i>Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths</i>), Matriks SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>), Matriks BCG (<i>Boston Consulting Group</i>), Matriks IE (<i>Internal-External</i>), & Matriks GS (<i>Grand Strategy</i>)
3.	Tahap Keputusan (<i>The Decision Stage</i>)	Matriks QSP (<i>Quantitative Strategic Planning</i>)

Sumber: Konsep Fred R. David (2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Tabel 7. Matriks EFE

Point	Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang (<i>Opportunities</i>)			
a.	Dengan adanya <i>Billing Rate</i> pendapatan terjamin sesuai dengan tingkat kemampuan Tenaga Ahli	0,07	3	0,22
b.	Pembangunan di berbagai sektor bergerak naik dan beberapa sektor tersebut memerlukan keterlibatan Konsultan	0,11	2	0,21
c.	Dengan profesionalisme yang baik maka akan meningkatkan etos kerja	0,11	3	0,32
d.	Dengan adanya Program MP3EI maka semakin banyak tersedianya Proyek dari Pemerintah	0,14	3	0,42
e.	Dengan adanya <i>Grade</i> Konsultan merupakan peluang bisnis untuk memperoleh proyek melalui tender	0,07	3	0,22
	Ancaman (<i>Threats</i>)			
a.	Tenaga Ahli Perusahaan belum menjadi Anggota LPJK	0,07	2	0,13
b.	Birokrasi Sulit dan Tidak Transparan	0,10	3	0,30
c.	Untuk mendapatkan suatu proyek biasanya memberikan persentase dari nilai proyek	0,10	2	0,20
d.	Nepotisme dapat mempengaruhi perolehan pekerjaan (proyek)	0,13	3	0,40
e.	Persaingan untuk mendapatkan suatu proyek dengan penawaran biaya terendah	0,11	2	0,22
	Total	1,00		2,65

Sumber: Hasil Penelitian Diolah (2014).

Jumlah Total Matriks EFE = (2,65), yang artinya adalah Perusahaan kurang merespon terhadap Peluang dan Ancaman.

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Tabel 8. Matriks IFE

Point	Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strengths</i>)				
a.	Terdaftar dalam <i>shortlist</i> rekanan kerja	0,14	3	0,42
b.	Interaksi dengan <i>owner</i> secara berkesinambungan	0,22	3	0,67
c.	Dedikasi karyawan yang cukup baik	0,08	3	0,25
d.	Memiliki SDM yang handal dibidang LPSE (<i>e-procurement</i>) untuk memperoleh pekerjaan	0,06	2	0,11
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
a.	Metode promosi belum baik	0,05	2	0,10
b.	Perencanaan <i>business plan</i> kurang optimal	0,12	2	0,23
c.	Neraca perusahaan tidak berimbang	0,10	1	0,10
d.	Operasional belum berdasarkan <i>business plan</i>	0,12	2	0,23
e.	Belum didukung oleh Tenaga Ahli yang cukup	0,12	2	0,23
	Total	1,00		2,35

Sumber: Hasil Penelitian dan Diolah (2014).

Jumlah Total Matriks IFE = 2,35; yang artinya bahwa Perusahaan menunjukkan posisi internal yang lemah.

Matriks CP. Matriks CP (*Competitive Profile*) membandingkan perusahaan dengan para pesaing dengan cara membandingkan Faktor-faktor Kunci sukses (*Critical Success Factors*), seperti pada tabel berikut:

Tabel 9. Matriks *Competitive Profile*

Point	Critical Success Factor	PT XYZ		PT DA		PT. TP		
		Wht	Rt	WR	Rt	WR	Rt	WR
a.	Market Share	0.03	2	0.07	2	0.07	3	0.10
b.	Kinerja Keuangan	0.23	2	0.47	2	0.47	2	0.47
c.	Grade Perusahaan	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
d.	Dukungan Tenaga Ahli	0.33	2	0.67	2	0.67	2	0.67
e.	Kualitas Jasa Konstruksi	0.30	2	0.60	3	0.90	2	0.60
	Total Weighted Score	1.00		2.00		2.30		2.03

Sumber: Hasil Penelitian diolah (2014).

Dari Analisis Persaingan dengan Matriks CP diketahui bahwa: (a).PT DA memiliki Kualitas Jasa Konsultansi yang baik dibandingkan dengan PT XYZ. (b).PT TP memiliki *Market Share* yang kuat dibandingkan dengan PT XYZ

Berarti bahwa Perusahaan (PT XYZ) memiliki Kualitas Jasa Konsultansi dan *Market Share* yang lemah.

Matriks TOWS. Matriks TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*) adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana Peluang dan Ancaman yg dihadapi perusahaan yang disesuaikan dengan Kekuatan dan Kelemahan perusahaan.

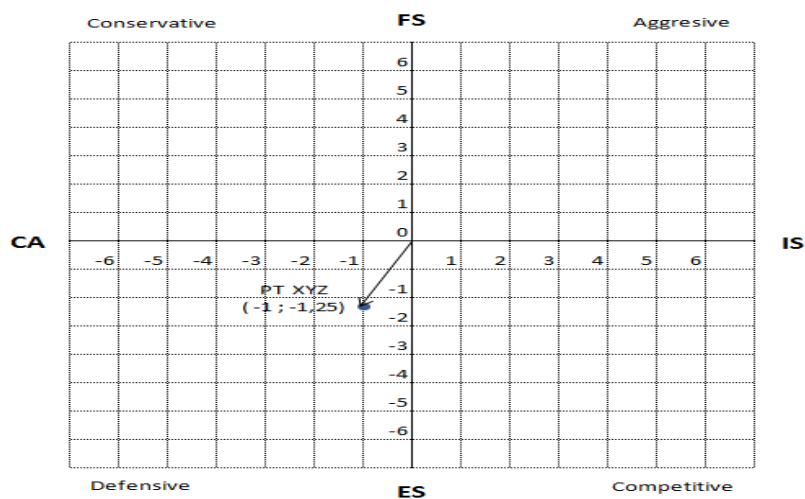
Tabel 10. Matriks TOWS(*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*)

	<i>Strength (S) / Kekuatan</i>	<i>Weaknesses (W)/ Kelemahan</i>
	1. Terdaftar dalam <i>shortlist</i> rekanan kerja 2. Interaksi dengan <i>owner</i> secara berkesinambungan 3. Dedikasi karyawan yang cukup baik 4. Memiliki SDM yang handal di bidang LPSE (<i>e-procurement</i>) untuk memperoleh pekerjaan secara elektronik	1. Metode Promosi belum baik 2. Perencanaan <i>Business Plan</i> kurang optimal 3. Neraca Perusahaan tidak berimbang 4. Operasional belum berdasarkan <i>Bisnis Plan</i> 5. Belum didukung oleh Tenaga Ahli yang cukup
<i>Opportunities (O) / Peluang</i>	Strategi SO	Strategi WO
1. Dengan adanya <i>Billing Rate</i> pendapatan terjamin sesuai dengan tingkat kemampuan Tenaga Ahli 2. Pembangunan diberbagai sektor bergerak naik dan beberapa sektor tersebut memerlukan keterlibatan konsultan 3. Dengan profesionalisme yang baik maka akan meningkatkan etos kerja 4. Dengan adanya Program MP3EI maka semakin banyak tersedianya proyek-proyek dari Pemerintah 5. Dengan adanya <i>grade</i> konsultan merupakan peluang bisnis untuk memperoleh proyek melalui tender	1. Dengan interaksi terhadap <i>owner</i> secara berkesinambungan diharapkan dapat memperoleh paket pekerjaan (proyek) yang lebih baik (S2,O4)	1. Dengan tersedianya proyek-proyek dari Pemerintah diharapkan perencanaan <i>business plan</i> akan optimal (W2, O4) 2. Dengan tersedianya proyek-proyek dari Pemerintah diharapkan akan memiliki Tenaga Ahli yang cukup (W5,O4)

<i>Threats (T) / Ancaman</i>	Strategi ST	Strategi WT
1. Tenaga Ahli Perusahaan belum menjadi Anggota LPJK	1. Dengan interaksi yang berkesinambungan dengan <i>owner</i> maka diharapkan nepotisme dapat dihindari (S2, T4)	1. Agar perencanaan <i>business plan</i> bisa optimal maka sebaiknya menghindari nepotisme (W2, T4)
2. Birokrasi sulit dan tidak transparan		2. Agar operasional bisnis plan bisa optimal maka sebaiknya menghindari nepotisme (W4, T4)
3. Untuk mendapatkan suatu proyek biasanya memberikan persentase dari nilai proyek		
4. Nepotisme dapat mempengaruhi perolehan pekerjaan (proyek)		
5. Persaingan untuk mendapatkan suatu proyek dengan penawaran biaya terendah		

Sumber: Hasil Penelitian diolah (2014).

Matriks SPACE. Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) digunakan untuk memetakan kondisi perusahaan dengan model yang dipresentasikan menggunakan diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala kuadran yang sama.

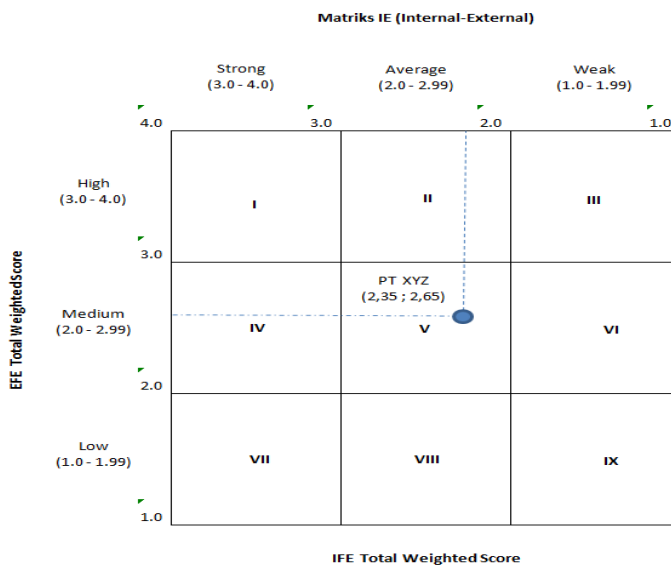


Gambar 2. Koordinat Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*).

Sumber: Hasil Penelitian diolah (2014).

Dari analisis Matriks SPACE, bahwa arah vektor (-1 ; -1,25) terletak pada kiri bawah atau Kuadran Defensif dari Matriks SPACE, yang mengindikasikan bahwa Perusahaan bermasalah secara finansial di dalam bisnis yang tidak stabil, dimana sebaiknya Perusahaan melakukan strategi: Penciutan, Divestasi atau Likuidasi.

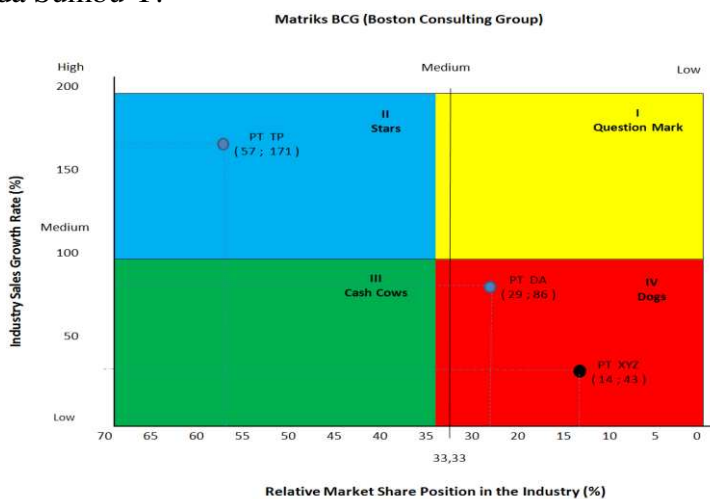
Matriks IE. Matriks IE (*Internal-External*) matriks yang menggunakan parameter Kekuatan Internal perusahaan dan Pengaruh Eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail.



Gambar 3. Koordinat Matriks IE (*Internal-External*)
Sumber: Hasil Penelitian Diolah (2014).

Dari analisis Matriks IE, bahwa perusahaan berada pada koordinat (2,35 ; 2,65) di Kuadran V, yaitu: Jaga dan Pertahankan (*Hold and Maintain*), dimana sebaiknya Perusahaan melakukan strategi alternatif yaitu: Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk (Pengembangan Jasa Konsultansi).

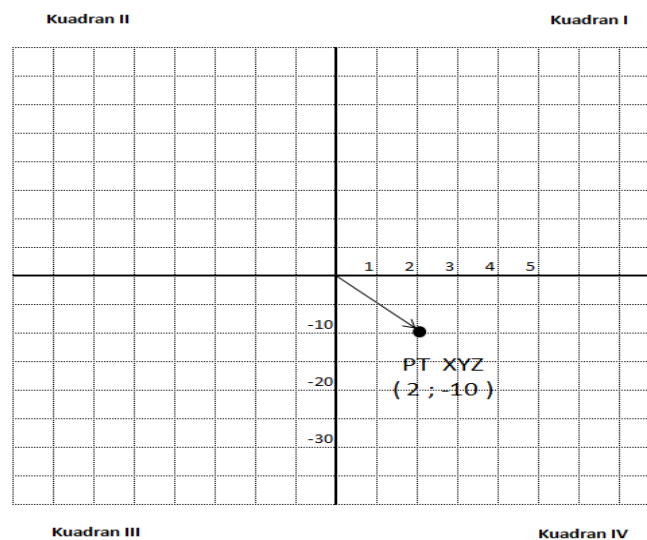
Matriks BCG. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) adalah Perangkat analitis perumusan strategi yang secara grafis menggambarkan Posisi Pangsa Pasar Relatif (*Relative Market Share*) pada Sumbu X dan Tingkat Pertumbuhan Industri (*Industry Growth Rate*) pada Sumbu Y.



Gambar 4. Koordinat Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)
Sumber: Hasil Penelitian Diolah (2014).

Dari analisis Matriks BCG, bahwa Perusahaan berada pada koordinat (14 ; 43) di Kuadran IV (*Dogs*), berarti bahwa perusahaan memiliki posisi internal dan eksternal perusahaan yang lemah, sehingga sebaiknya melakukan strategi alternatif, dimana terdapat beberapa strategi alternatif, yaitu: Penciutan, Diversifikasi, atau Likuidasi. Namun menurut David, bila perusahaan berada pada posisi ini, strategi yang terbaik untuk dijalankan adalah Penciutan (*Retrenchment*).

Matriks GS. Matriks GS (*Grand Strategy*) adalah Perangkat analitis perumusan strategi yang merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan pada salah satu dari 4 (empat) Kuadran Matriks *Grand strategy*. Dari analisis Matriks GS, bahwa perusahaan berada pada koordinat (2 ; -10) di Kuadran IV, berarti bahwa perusahaan memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas. Pada kasus ini strategi yang terbaik adalah Usaha Patungan (*Joint Venture*).



Gambar 5. Koordinat Matriks GS (*Grand Strategy*)
Sumber: Hasil Penelitian Diolah (2014).

Matriks QSP. Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*) adalah Perangkat analitis perumusan strategi yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan Faktor-faktor Kunci Sukses (*Key Success Factors*) baik faktor Eksternal dan faktor Internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pada tahapan *Decision Stage* atau Matriks QSP untuk alternatif strateginya menggunakan Strategi Generik David (Tabel III.1), yaitu: Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*), Diversifikasi (*Diversification Strategy*), dan Intensif (*Intensive Strategy*).

Dari analisis Matriks QSP, bahwa terdapat 3 (tiga) strategi alternatif, yaitu: Strategi Bertahan, Strategi Diversifikasi, dan Strategi Intensif. Dari ketiga strategi alternatif tersebut yang memiliki skor tertinggi adalah Strategi Bertahan dengan nilai *Total Attractive Score* (TAS) = (6,161).

Tabel 11. Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*)

Point	Critical Success Factor	Bobot	Strategi I		Strategi II		Strategi III	
			Bertahan		Diversifikasi		Intensif	
			(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
Peluang (Opportunities)								
a	Dengan adanya Billing Rate pendapatan terjamin sesuai dengan tingkat Kemampuan Tenaga Ahli	0.07	4	0.288	3	0.216	2	0.144
b	Pembangunan di berbagai sektor bergerak naik dan beberapa sektor tersebut memerlukan keterlibatan Konsultan	0.11	3	0.318	3	0.318	3	0.318
c	Dengan profesionalisme yang baik maka akan meningkatkan etos kerja	0.11	3	0.324	3	0.324	3	0.324
d	Dengan adanya Program MP3EI maka semakin banyak tersedianya Proyek dari Pemerintah	0.14	4	0.564	3	0.423	3	0.423
e	Dengan adanya grade konsultan merupakan peluang bisnis untuk memperoleh proyek melalui tender	0.07	3	0.222	3	0.222	2	0.148
Ancaman (Threats)								
a	Tenaga Ahli Perusahaan belum menjadi Anggota LPJK	0.07	3	0.201	3	0.201	2	0.134
b	Birokrasi Sulit dan Tidak Transparan	0.10	2	0.200	3	0.300	2	0.200
c	Untuk mendapatkan suatu proyek biasanya memberikan persentase dari nilai proyek	0.10	3	0.300	2	0.200	2	0.200
d	Nepotisme dapat mempengaruhi perolehan pekerjaan (proyek)	0.13	2	0.266	3	0.399	2	0.266
e	Persaingan untuk mendapatkan suatu proyek dengan penawaran biaya terendah	0.11	2	0.220	2	0.220	2	0.220
Kekuatan (Strengths)								
a	Terdaftar dalam shortlist rekanan kerja	0.14	4	0.556	3	0.417	3	0.417
b	Interaksi dengan owner secara berkesinambungan	0.22	4	0.888	3	0.666	3	0.666
c	Dedikasi karyawan yang cukup baik	0.08	3	0.249	3	0.249	2	0.166
d	Memiliki SDM yang handal di bidang LPSE untuk pekerjaan secara elektronik	0.06	2	0.112	3	0.168	2	0.112
Kelemahan (Weaknesses)								
a	Metode Promosi belum baik	0.05	4	0.200	3	0.150	2	0.100
b	Perencanaan Business Plan kurang optimal	0.12	3	0.351	3	0.351	2	0.234
c	Neraca Perusahaan tidak berimbang	0.10	2	0.200	2	0.200	2	0.200
d	Operasional belum berdasarkan Business Plan	0.12	3	0.351	3	0.351	2	0.234
e	Belum didukung oleh Tenaga yang cukup	0.12	3	0.351	3	0.351	2	0.234
TOTAL				6.161		5.726		4.740
Peringkat			I		II		III	

Sumber: Hasil Penelitian Diolah (2014).

Rekapitulasi dari Strategy Tools

Tabel 12. Resume Rencana Strategis

No.	Strategy Tools	Rencana Strategis
1	Matriks TOWS	a. Penetrasi Pasar: Dengan memanfaatkan pangsa pasar (<i>market share</i>) yang ada untuk mendapatkan proyek-proyek yang nilainya lebih tinggi
2	Matriks IE	b. Pengembangan Jasa Konsultan: Dengan melakukan perencanaan ulang <i>Business Plan</i> terkait dengan proyek-proyek yang akan diperoleh
3	Matriks SPACE	- <i>Retrenchment</i>
4	Matriks BCG	- <i>Retrenchment</i>
5	Matriks GS	- <i>Joint Venture</i>
6	Matriks QSP	- <i>Joint Venture</i> - <i>Retrenchment</i>

Sumber: Hasil Penelitian Diolah (2014).

Faktor-faktor Penyebab Menurunnya Kemampuan Perusahaan. Dari analisis data sebelumnya yang menjadi faktor penyebab menurunnya kemampuan perusahaan dalam memperoleh paket-paket pekerjaan (proyek-proyek), adalah sebagai berikut: (a). *Business Plan* tidak optimal. (b). Kebutuhan jumlah Tenaga Ahli tidak sesuai atau relevan. (c). *Financial Plan* bermasalah sehingga *Cash Flow* menjadi tinggi.

Strategi Operasional Bisnis Konsultan. Dari hasil analisis data sebelumnya, maka Strategi Operasional Bisnis Perusahaan untuk meraih paket-paket pekerjaan (proyek-proyek) yang lebih baik, adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Strategi Operasional Konsultan

No	Strategi Operasional Bisnis Konsultan	Person in Charge
1	Penetrasi Pasar	Direktur Bisnis
2	Pengembangan Jasa Konsultansi	
	a. Perencanaan Ulang Business Plan Sumber Daya Manusia	Direktur Pengembangan Bisnis (Point a & b)
	b. Perencanaan Ulang Business Plan Keuangan	Corporate Secretary (Point c)
	c. Pelaksanaan Pelatihan Karyawan	Direktur Keuangan (Point d)
	d. Penyusunan Rencana Keuangan Efektif	Corporate Legal (Point e & f)
	e. Pembuatan Kontrak Kerja kepada Tenaga Ahli	
	f. Meningkatkan Level Perusahaan	
3	Strategi Penciutan Biaya	
	a. Pengetapan terhadap biaya-biaya Operasional	Direktur Keuangan & Direktur Operasional (Point a & b)
	b. Penghematan dengan Skala Prioritas	
4	Strategi Usaha Patungan	
	a. Kerja Sama Operasional	Direktur Operasional (Point a & b)
	b. Joint Venture	

Sumber: Hasil Penelitian Diolah (2014).

Kelebihan dan Kekurangan Penelitian. Kelebihan dari Penelitian ini adalah sebagai berikut: (a). Menerapkan konsep formulasi strategi Fred R. David yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: *The input Stage*, *The Matching Stage*, dan *The Decision Stage*. (b). Memiliki variabel yang terstruktur secara hirarki sebagai sumber data yang terdiri dari: Variabel, Sub-Variabel, Dimensi, dan Indikator. (c). Menggunakan teknik pengumpulan data dengan pengisian kuesioner dan wawancara.

Kekurangan dari Penelitian ini adalah: (a). Kemungkinan kecil masih terdapat kesalahan dalam pengambilan keputusan intuitif-emosional dalam pengisian kuesioner untuk penentuan *Attractive Score (AS)* pada Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*). (b). Tidak menggunakan teknik pengumpulan data dengan *Focus Group Discussion*.

PENUTUP

Kesimpulan. Faktor-faktor penyebab menurunnya kemampuan perusahaan dalam memperoleh paket-paket pekerjaan (proyek-proyek), adalah: (a). *Business Plan* tidak optimal, karena belum terlaksana dengan baik seperti dalam perencanaan sumber daya manusia untuk kebutuhan proyek dan perencanaan keuangan dalam pelaksanaan proyek. (b). Kebutuhan Tenaga Ahli yang tidak sesuai atau relevan, karena tenaga ahli tidak direncanakan secara cermat dan tidak adanya ikatan kontrak yang jelas, sehingga sangat mempengaruhi dedikasinya kepada perusahaan. (c). Pengelolaan keuangan yang tidak terlaksana dengan baik, sehingga berakibat neraca perusahaan tidak berimbang dan menyebabkan arus kas tidak terkendali.

Strategi Operasional Bisnis Konsultan yang dijalankan untuk meraih peluang yang lebih baik guna memperoleh paket-paket pekerjaan, adalah: (a). Penetrasi Pasar, yaitu dengan pemanfaatan pangsa pasar yang sudah ada. (b). Pengembangan Jasa konsultasi, yaitu dengan melakukan peningkatan kualitas Jasa Konsultansi. (c). Penciutan Biaya (*Retrenchment*), yaitu melakukan pengetatan terhadap biaya-biaya operasional secara komprehensif sehingga penggunaan anggaran dapat menjadi efektif dan efisien. (d). Penggabungan Usaha (*Joint Venture*), yaitu melakukan konsorsium bersama perusahaan lain yang sejenis dengan maksud untuk memperkuat tenaga ahli, aset perusahaan, dan dana untuk pelaksanaan suatu proyek.

Saran. Untuk Perusahaan: (a). Membentuk tim marketing yang lebih solid untuk melakukan promosi perusahaan kepada si pemberi kerja (*owner*). (b). Menyusun perencanaan keuangan yang jelas, yaitu: (1) Pengeluaran Jangka Pendek (*short term/operating expenditures*), (2) Pengeluaran Jangka Panjang (*long term/capital expenditures*), (3) Sumber Dana Jangka Pendek, dan (4) Sumber Dana Jangka Panjang. (c). Menambah atau memperbaharui fasilitas-fasilitas yang sangat mendukung operasional perusahaan, seperti: Komputer, Printer atau mesin Fotocopy. (d). Memberikan insentif atau bonus kepada karyawan yang berprestasi.

Untuk Penelitian lebih lanjut, selain penggunaan Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*) dapat juga ditambahkan dengan menggunakan Model MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*) yang memperhitungkan 4 (empat) prioritas, yaitu: infrastruktur, waktu, biaya, dan opini pengusaha.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, PT Rineka Cipta.
- Daniel, L.A. (2013). Rencana Strategis PT XYZ dalam Perspektif Kebijakan Feed in Tariff Pembangkit Listrik Tenaga Surya di Indonesia, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.
- David, F.R. (2009). *Konsep Manajemen Strategis*, Edisi ke-12, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- David EM, David Forest R, and David Fred R. (2009). *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store*. <http://strategyclub.com/CBJ%20Article.pdf>. (Diunduh tanggal 15 Maret 2014).
- Djatnika, Erwin. (2009). Perencanaan Strategi PT. Elnusa (Tahun 2010-2012), *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.
- Kelly, P.K. (1999). *Teknik Pembuatan Keputusan Dalam Tim*, PT Pustaka Binaman Presindo.
- Pehiadang, Rissard. (1997). *Konsultan Indonesia Dalam Perspektif*, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pengadaan Jasa Konsultansi dan Jasa Lainnya*. 2010. Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2011 dan Nomor 70 Tahun 2012*. Penerbit Citra Utama Media Jakarta.
- Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Kuartal II/2012 Capai 6,4%*. 06 Agustus 2012. <http://www.bisnis.com/articles/pertumbuhan-ekonomi-indonesia-kuartal-ii-slash-2012-capai-6-4-percent>. (Diunduh tanggal 20 Oktober 2012).
- Pertumbuhan Sektor Konstruksi hingga 2025 diprediksi 10%-15%*. 02 November 2011. <http://www.indonesiafinancetoday.com/read/18774/Pertumbuhan-Sektor-Konstruksi-hingga-2025-Diprediksi-10-15>. (Diunduh tanggal 16 Oktober 2012)
- Purwanto, Iwan. (2008). *Manajemen Strategis*, CV Yrama Widya Bandung.
- Puspitasari NB, Rumita R, dan Pratama GY, (2013). Pemilihan Strategi Bisnis dengan Menggunakan QSPM dan Model MAUT pada Studi Kasus di Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta. <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/jgti/article/view/5385>. (Diunduh tanggal 16 Maret 2014).
- Shojaee MR, Taheri NS, and Mighani. (2010). *Strategic Planning for a Food Industry Equipment Manufacturing Factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT Model*. <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/EIJMRS1059.pdf>. (Diunduh tanggal 16 Maret 2014).
- Torlak NG and Sanal M. (2007). *David's Strategy Formulation Framework in Action: The Example of Turkish Airlines on Domestic Air Transportation*. <http://www.iticu.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/f12/M00201.pdf>. (Diunduh tanggal 16 Maret 2014).
- Umar, Husein. (2001). *Strategy Management in Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama.