

Abstrak

PT Wahana Cipta Concrencindo is a company engaged in the field of piling contractor. The purpose of this study was to determine the business strategy that can be applied to enable companies to achieve a competitive advantage. The method used in this research is descriptive method. The research was conducted through surveys and interviews. In analyzing the data, the first will be done through the input stage to perform some of the matrix, such as matrix-IFE EFE and CPM. Then proceed with phase matching, ie SWOT matrix, IE, SPACE and Great Strategy. And finally resolved with the decision stage is QSPM matrix. The conclusion of this study is the most suitable market development strategy to be implemented by the company.

Key words: business strategy, piling contractors, market development strategy

Abstract

PT Wahana Cipta Concrencindo is a company engaged in the field of piling contractor. The purpose of this study was to determine the business strategy that can be applied to enable companies to achieve a competitive advantage. The method used in this research is descriptive method. The research was conducted through surveys and interviews. In analyzing the data, the first will be done through the input stage to perform some of the matrix, such as matrix-IFE EFE and CPM. Then proceed with phase matching, ie SWOT matrix, IE, SPACE and Great Strategy. And finally resolved with the decision stage is QSPM matrix. The conclusion of this study is the most suitable market development strategy to be implemented by the company.

Key words: business strategy, piling contractors, market development strategy

1. Pendahuluan

Iklim perekonomian Indonesia yang dipandang masih kondusif akan mendorong para investor untuk berkecimpung pada pasar konstruksi. Walaupun pertumbuhan ekonomi pada Tahun 2013 menurun daripada tahun sebelumnya, namun Bank Indonesia memproyeksikan pertumbuhan ekonomi tahun 2014 akan mencapai 6 %, lebih agresif dibandingkan tahun 2013 yang diperkirakan hanya mencapai 5,5 - 5,8 % menurut data dari Citra Construction. Pembangunan di Indonesia berkembang sangat pesat, pasar konstruksi nasional tahun ini diperkirakan mencapai Rp 407 triliun. Bahkan pemerintah mencatat pertumbuhan konstruksi di Indonesia dari tahun ke tahun melebihi pertumbuhan ekonomi. Data Kementerian PU menunjukkan perkembangan pasar konstruksi nasional sejak 2012 terus mengalami peningkatan cukup signifikan. Pada 2012 diperhitungkan mencapai sekitar Rp284 triliun kemudian pada tahun lalu meningkat hingga sekitar Rp369 triliun berdasarkan data dari kementerian pekerjaan umum. PT.Wahana Cipta Concrencindo adalah salah satu perusahaan yang memproduksi tiang pancang dan memiliki tempat produksi tiang pancang yang terdapat di berbagai daerah strategis di Indonesia. Pembangunan di Indonesia yang sangat berkembang pesat, akan membuka peluang untuk pelaku usaha bangunan terutama pondasi tiang pancang untuk melebarkan pasar bisnisnya ke berbagai wilayah strategis di Indonesia. Ber-

dasarkan data dari Citra Construction, Tahun 2014 pasar konstruksi diperkirakan akan tetap ramai dengan bangunan dan *Commercial Building* seperti : Hotel, Apartemen, Perkantoran yang diprediksi akan menyumbang sekitar 73.84% total proyek yang direncanakan dibangun di tahun 2014. Sementara sektor Industri dan infrastruktur diprediksi berada di kisaran 11.97 %). Dari peluang usaha tersebut tentunya akan banyak bermunculan pesaing baru dalam industri yang sama. Hal tersebut dapat menghambat perusahaan untuk menguasai pasar bisnis tiang pancang di Indonesia karena banyaknya pesaing baru dalam industri bisnis yang sama. Dalam majalah Wika juga dipaparkan berdasarkan ASEAN Economic Blueprint, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) menjadi sangat dibutuhkan untuk memperkecil kesenjangan antara negara-negara ASEAN dalam hal pertumbuhan perekonomian dengan meningkatkan ketergantungan anggota-anggota didalamnya. MEA dapat mengembangkan konsep meta-nasional dalam rantai suplai dan menghasilkan blok perdagangan tunggal yang dapat menangani dan bernegosiasi dengan eksportir dan importir non-ASEAN. Dan dalam hitungan hari ke depan, pemberlakuan MEA secara resmi dijalankan.

Pada era globalisasi, setiap perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan baik eksternal dan internal. PT. Wahana Cipta Concrencindo tentunya memiliki strategi bisnis untuk menghadapi persaingan bisnis tiang pancang di Indonesia, namun apakah strategi yang di miliki oleh perusahaan tersebut sudah tepat. Belum tentu strategi yang di gunakan oleh perusahaan sudah sesuai dengan keadaan yang di hadapi perusahaan sehingga dapat membuka peluang untuk pelaku usaha bangunan terutama pondasi tiang pancang untuk melebarkan pasar bisnisnya ke berbagai wilayah strategis di Indonesia yang sedang tumbuh pesat. PT. Wahana Cipta Concrencindo berkantor pusat di Surabaya dan memiliki berbagai cabang antara lain di Bali dan Kecamatan Cariu Bogor serta akan terus berekspansi ke daerah strategis lainnya di Indonesia. Oleh karena itu PT. Wahana Cipta Concrencindo memerlukan sebuah strategi kompetitif untuk menghadapi persaingan bisnis. Salah satu alasan PT. Wahana Cipta Concrencindo memilih tempat produksi di Kecamatan Cariu Bogor karena dekat dengan bahan baku alam dan mudah didapatkan misalnya pasir, batu, semen. Selain itu proses pendistribusian dipulau Jawa maupun sekitar Jakarta pun tergolong lebih dekat. Dengan menggunakan tiang pancang kekokohan sebuah bangunan akan dapat bertahan 150 tahun. Tiang pancang ini sangat sering digunakan untuk pembangunan gedung, jembatan, perumahan, tol, dan pemekaran wilayah baru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor eksternal dan faktor internal PT. Wahana Cipta Concrencindo dan merekomendasikan sebuah strategi bisnis tiang pancang yang handal untuk menguasai pasar bisnis tiang pancang di Indonesia dalam rangka memenuhi kebutuhan permintaan pasar. Menurut David (2011), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Menurut Sudirman (2013), manajemen strategis merupakan bagian fundamental dari strategi korporat adalah keputusan mengenai arena bisnis yang akan dimasuki atau ditinggalkan oleh perusahaan. Strategi korporat bertujuan untuk menyinergikan hubungan lintas *unit bussines*. Proses manajemen strategies menurut Solihin (2012), adalah sebuah proses yang menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategik, para manajer perusahaan akan mengolah input yang di peroleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, dan strategi yang di miliki perusahaan saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal (melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman). Melalui pengolahan input tersebut, perusahaan akan dapat merumuskan misi dan visi perusahaan. Menurut Heene *et al* (2010), manajemen strategis memiliki dua jenis pendekatan yaitu: (1) Pendekatan analitis: Pendekatan ini fokus pada permasalahan yang ada, tertuju pada evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas utamanya yang terkait dengan barang dan jasa, bertujuan pula untuk mendapatkan titik-titik perbaikan maupun pengeliminasian di dalam organisasi; (2) Pendekatan konseptual: Pendekatan ini lebih fokus pada para pelaku dan organisasi. Bagi fokus yang terarah pada para pelaku akan senantiasa diupayakan untuk mempelajari persyaratan-persyaratan apa yang diminta oleh para pelaku internal dan eksternal pada organisasi. Sedangkan bagi fokus yang terarah pada organisasi akan senantiasa dievaluasi kapasitas-kapasitas internal dari organisasi dan memberikan penilaian. Menurut Priharjanto, Sarma dan Hartoyo (2012), Tujuan kajian adalah (1) Menganalisis kelayakan usaha; (2) Menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor

internal dan eksternal yang mempengaruhi kelangsungan usaha, serta (3) Merumuskan prioritas strategi pemasaran. Metode pengumpulan data diperoleh dengan cara observasi dan wawancara. Analisis kelayakan usaha dengan pendekatan rasio finansial, seperti *Payback Period* (PBP), *Benefit/Cost* (B/C) Ratio, *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal External* (IE), *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil identifikasi dan evaluasi faktor strategi, diperoleh nilai IFE 2,776 dan EFE 2,677. Perpaduan dari kedua nilai tersebut dalam matriks IE menunjukkan strategi pemasaran terletak pada kuadran lima, yaitu pertumbuhan dan stabilitas. Strategi yang dapat dijalankan, yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk dan pasar. Berdasarkan perhitungan matriks QSP diperoleh strategi yang paling menarik untuk diterapkan adalah dari aspek pemasaran, yaitu memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi.

Menurut Rusmanto dan Mentayani (2012), Perkembangan era pasar bebas yang diawali dengan penandatanganan kerjasama dalam AFTA, APEC dan komitmen internasional lainnya menyebabkan proses globalisasi perekonomian dunia semakin meningkat. Upaya ini ditujukan agar dapat mengembangkan suatu sistem bisnis perusahaan jasa konstruksi yang ideal dan memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan asing di masa mendatang. Kondisi yang kondusif tidak tercipta secara maksimal terutama pada negara berkembang seperti Indonesia, karena pada umumnya perusahaan jasa konstruksi mengalami masalah yaitu sering terjadinya kekurangan material, pemeliharaan yang buruk terhadap peralatan, manajemen lapangan yang kurang berkembang, ketidakmampuan untuk mengkoordinasikan pelayanan mekanik, kesulitan mencapai alokasi tenaga kerja yang kompeten dan dalam jumlah yang layak dan lain-lain. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan jasa konstruksi harus segera diatasi dengan menciptakan iklim usaha yang kondusif sehingga menunjang bagi perkembangan, kemajuan dan keunggulan bersaing.

Menurut Porter dalam (David, 2011) hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu : (1) Persaingan antar perusahaan sejenis. Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan yang paling besar dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dipilih oleh suatu organisasi dapat berhasil jika dapat memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing; (2) Kemungkinan masuknya pesaing baru. Ketika perusahaan baru dapat masuk dengan mudah ke dalam industri tertentu maka intensitas persaingan dalam industri tersebut akan cenderung meningkat. Oleh sebab itu dalam penyusunan strategi perlu adanya identifikasi pesaing yang berpotensi untuk memonitor strategi pesaing baru serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada; (3) Potensi pengembangan produk substitusi. Keberadaan produk substitusi menciptakan batas harga tertinggi yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk substitusi. Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun; (4) Kekuatan tawar – menawar penjual/pemasok. Kekuatan tawar menawar pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan yang ada dalam industri. Dalam menyusun strategi perlu menganalisis kekuatan tawar - menawar pemasok/penjual agar bisa memberikan harga yang relatif di kalangan konsumen yang menjadi target pemasaran; (5) Kekuatan tawar-menawar pembeli. Ketika konsumen membeli dalam jumlah yang besar maka kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan yang dapat mempengaruhi persaingan suatu industri. Oleh sebab itu dalam menyusun strategi juga perlu menganalisa kekuatan tawar- menawar konsumen. Menurut Rangkuti (2009), strategi di kelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu: (1) Strategi manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya; (2) Strategi investasi, merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya dan (3) Strategi bisnis, berorientasi pada fungsi fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai strategi bisnis pada objek penelitian PT Wahana Cipta Concrencindo. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam setting dan konteks naturalnya di mana peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi fenomena yang diamati (Arikunto, 2010). Data-data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Data primer didapat dari wawancara langsung dengan 5 manajer. Data sekunder didapat dari buku-buku, jurnal dan artikel internet. Penelitian ini menggunakan variabel lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor luar dari perusahaan yang dapat mempengaruhi bisnis, dan lingkungan internal merupakan faktor-faktor dari dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi bisnis. Strategi bisnis dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal, lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Dalam merumuskan strategi terdiri dari: (1) *Input Stage*, dengan menggunakan matriks EFE, IFE dan CPM; (2) *Match Stage*, dengan menggunakan matriks SWOT, IE, SPACE, dan Grand Strategy; (3) *Decision Stage*, dengan menggunakan matriks QSPM. Penyusunan matriks IFE diperoleh dari evaluasi faktor-faktor internal perusahaan, sedangkan matriks EFE diperoleh dari evaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Nilai bobot diperoleh dari perhitungan dengan menggunakan software Expert Choice yang dilakukan setelah diketahui skala prioritas antar elemen-elemen faktor yang ada melalui pengisian kuisioner yang diberikan kepada pengambil keputusan perusahaan. Sedangkan peringkat diperoleh secara modus berdasarkan hasil pengisian kuisioner kepada *decision marker*. Dari hasil perhitungan bobot dan peringkat, akan diperoleh suatu nilai yang kemudian nilai keseluruhan akan dijumlahkan. Perusahaan memiliki kondisi internal yang cukup kuat dan sanggup mengatasi kelemahan, serta memiliki respon yang baik terhadap peluang maupun ancaman jika diperoleh nilai total akhir berada di atas nilai rata-rata yaitu 2,5.

3. Hasil dan Bahasan

Langkah pertama yaitu melalui *input stage*, berupa matriks EFE, IFE, dan CPM. Hasil analisis terhadap faktor eksternal perusahaan, yaitu peluang dan ancaman dalam tabel 1. Matriks EFE, dapat diketahui bahwa jumlah nilai faktor eksternal yang dibobot untuk PT. Wahana Cipta Concrencindo adalah sebesar **2.8494**. Nilai ini menunjukkan bahwa PT. Wahana Cipta Concrencindo memberikan respon yang baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain, PT Wahana Cipta Concrencindo secara efektif sudah memanfaatkan peluang yang ada dengan baik, dan sudah meminimalkan potensi pengaruh negatif dari ancaman eksternal yang ada.

Tabel 1
Matriks EFE

	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Rating	Bobot Tertimbang
Peluang				
1	Meningkatnya pertumbuhan Properti	0.119	4	0.476
2	Pemekaran wilayah perkotaan oleh pemerintah	0.1056	4	0.4224
3	Meningkatnya daya beli masyarakat	0.109	4	0.436
4	Proyek Pemerintah & swasta	0.1194	4	0.4776
5	Kebutuhan kontraktor proyek akan Tiang pancang	0.1156	3	0.3468
Ancaman				
1	Banyak pesaing baru	0.0542	2	0.1084
2	Keterbatasan material alam	0.1018	1	0.1018
3	Penggunaan produk pengganti	0.0976	2	0.1952
4	Kondisi ekonomi tidak stabil	0.0992	2	0.1984
5	Proyek Macet	0.0868	1	0.0868
Total		1.00		2.8494

Sumber: Data yang diolah
(2014)

Hasil analisis terhadap faktor eksternal perusahaan, yaitu peluang dan ancaman dalam tabel 2. Matriks IFE, dapat diketahui bahwa jumlah nilai faktor internal yang dibobot untuk

PT. Wahana Cipta Concrencindo adalah sebesar 2.813.

No	Faktor Internal Kunci	Bobot	Rating	Bobot Tertimbang
Kekuatan				
1	Pasar yang masih Potensial	0.1148	4	0.4592
2	Sudah kerja sama yang bagus dengan supplier Pendukung	0.0968	4	0.3872
3	Harga yang kompetitif	0.1054	4	0.4216
4	Lokasi industry strategies	0.1324	4	0.5296
5	Tenaga kerja yang murah	0.124	4	0.496
Kelemahan				
1	Cuaca Exstream	0.0356	2	0.0712
2	Keterbatasan material alam	0.141	1	0.141
3	Keterbatasan modal	0.1282	1	0.1282
4	Sumber energy listrik yang belum memadai di Cariu Bogor	0.0572	2	0.1144
5	Tenaga kerja yang kurang memadai	0.0646	1	0.0646
Total		1		2.813

Tabel 2

Matriks IFE

Sumber: Data yang diolah (2014)

Matriks CPM pada tabel 3 bertujuan untuk membandingkan PT Wahana Cipta Concrencindo dengan para pesaingnya.

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	PT Wahana Cipta Concrencindo		PT ADHI persada beton		PT Wijaya Karya. Persero (WIKI)	
		Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai
• Kualitas produk	0.109	4	0.436	3	0.327	2	0.218
• Daya saing harga	0.1134	4	0.4536	2	0.2268	3	0.3402
• Loyalitas konsumen	0.1096	4	0.4384	3	0.3288	2	0.2192
• Pangsa pasar	0.1112	4	0.4448	2	0.2224	3	0.3336
• Posisi keuangan	0.113	2	0.452	4	0.452	3	0.339
• Distribusi penjualan	0.1228	4	0.4912	1	0.1228	2	0.2456
• E-marketing	0.0274	1	0.0274	2	0.0548	3	0.0822
• Promosi produk	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12
• Pengalaman manajemen	0.1268	4	0.5072	3	0.3804	2	0.2536
• Layanan konsumen	0.1268	4	0.5072	2	0.2536	3	0.3804
Total Nilai	1		3.7978		2.4486		2.5218

Tabel 3

Matriks CPM

Sumber: Data yang diolah (2014)

Dari tabel matriks CPM diatas menunjukkan bahwa dua pesaing utama PT. Wahana Cipta Concrencindo Adalah PT. ADHI dan PT. Wika. Total skor bobot PT. Wahana Cipta Concrencindo adalah 3.7978, PT. ADHI Persada Beton adalah 2.4486 dan PT. Wika adalah 2.5218. Skor ini mengindikasikan bahwa PT. Wahana Cipta Concrencindo adalah perusahaan yang terkuat dibandingkan dua pesaing utamanya. PT. Wahana Cipta Concrencindo mampu bersaing dengan kedua perusahaan sejenis tersebut.

Langkah kedua yaitu *match stage*, dengan menggunakan matriks *SWOT*, *IE*, *SPACE*, dan *Grand Strategy*. Berikut ini (tabel 4) adalah tabel matriks *SWOT*.

Tabel 4
Matriks SWOT
Sumber: Data yang
diolah (2014)

	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar yang masih Potensial 2. Sudah kerja sama yang bagus dengan supplier Pendukung 3. Harga yang kompetitif 4. Lokasi industry strategis 5. Tenaga kerja yang murah 	<p>Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuaca Ekstrem • Keterbatasan material alam • Keterbatasan modal • Sumber energy listrik yang belum memadai di Cariu Bogor • Tenaga kerja yang kurang memadai
<p>Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya pertumbuhan Property • Pemekaran wilayah perkotaan oleh pemerintah • Meningkatnya daya beli masyarakat • Proyek Pemerintah & swasta • Kebutuhan kontraktor proyek akan Triang pancang 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pangsa pasar dengan membangun cabang di berbagai lokasi strategis. (Pengembangan pasar) 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pemasaran yang lebih insentif dengan meningkatkan promosi melalui pameran dan iklan di media. (Penetrasi pasar)
<p>Ancaman (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banyak pesaing baru • Keterbatasan material alam • Penggunaan produk pengganti • Kondisi ekonomi tidak stabil • Proyek Macet 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selalu memberikan produk berkualitas dengan harga yang kompetitif 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebih aktif dalam berpromosi melalui media elektronik dan cetak agar lebih dikenal masyarakat dan mampu bersaing dengan perusahaan lain.(Penetrasi pasar)

Tahap pencocokan berikutnya adalah matriks IE pada tabel 5.

Tabel 5
Matriks IE
Sumber: Data yang
diolah (2014)

IFE			Kuat 3.00 – 4.00	Sedang 2.00 – 2.99	Lemah 1.00 – 1.99
			4.0	3.0	2.0
EFE	Tinggi 3.00 – 4.00		I	II	III
	Sedang 2.00 – 2.99		IV	V PT. Wahana Cipta Concrencindo	VI
	Rendah 1.00 – 1.99		VII	VIII	IX
			1.0		

Berdasarkan hasil dari matriks EFE dan matriks IFE dapat diketahui bahwa nilai EFE sebesar 2.8494 dan nilai IFE sebesar 2.813. Dengan nilai tersebut menunjukkan bahwa PT. Wahana Cipta Concrencindo berada di sel V dalam matriks IE, yaitu dalam kondisi "Growth and", kondisi dimana perusahaan akan terus berkembang. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan *intensive strategy* dan *integration strategy*, serta dapat dilakukan *merger and alliance strategy*. *Intensive strategy* dapat dilakukan dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. *Integration strategy* dapat dilakukan dengan melakukan integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal. Dalam *match stage* selanjutnya dilakukan matriks SPACE .

Tabel 6

Data FS, IS, CA dan ES

Sumber: Data yang diolah (2014)

No	Kekuatan Finansial (FS)	Peringkat (Skala : 1-6)
1	Profit/laba bersih meningkat dibanding tahun lalu	5
2	Pendapatan meningkat dibandingkan tahun lalu	5
3	<i>Return Of Investment</i> tinggi	3
	Total	13
No	Kekuatan Industri (IS)	Peringkat (Skala : 1-6)
1	Potensi laba pada industri tinggi	5
2	Potensi pertumbuhan industri tinggi	5
3	Pemanfaatan potensi sumber daya manusia	5
4	<i>Capital intensive</i>	3
	Total	18
No	Stabilitas Lingkungan (ES)	Peringkat (Skala : -6 sd -1)
1	Inflasi	-1
2	Rentang harga dengan pesaing	-3
3	Tekanan kompetitif yang tinggi	-3
	Total	-7
No	Keunggulan Kompetitif (CA)	Peringkat (Skala : -6 sd -1)
1	Relasi dengan pemasok	-1
2	Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas	-1
	Total	-2

Kesimpulan matriks SPACE:

Rata-rata Stabilitas Lingkungan (ES)

$$-7/3 = -2.33$$

Rata-rata Kekuatan Finansial (FS)

$$13/4 = 3.25$$

Rata-rata Keunggulan Kompetitif (CA)

$$-2/2 = -1$$

Rata-rata Kekuatan Industri (IS)

$$18/4 = 4.5$$

Koordinat titik X: CA + IS (-1 + 4.5) = 3.5

Koordinat titik Y: ES + FS (-2.33 + 3.25) = 0.92

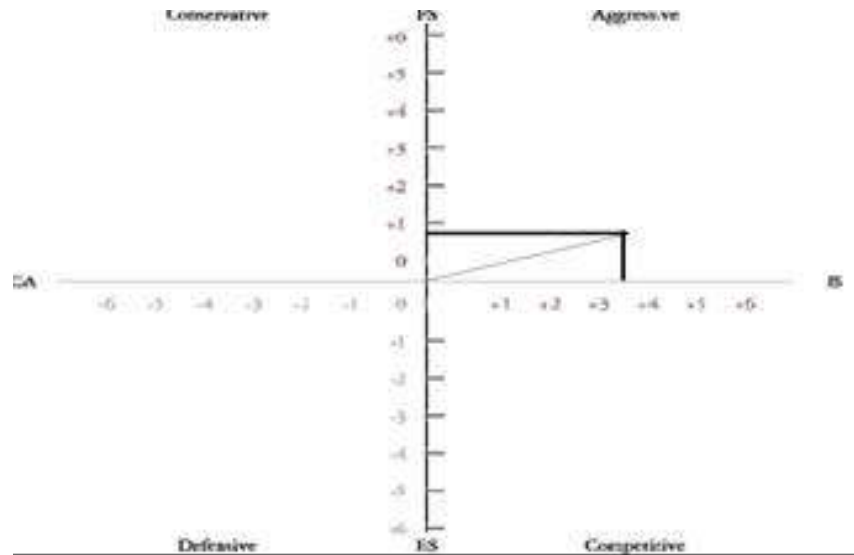
Didapat Sumbu (X, Y) = (3.5, 0.92)

Maka dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1

Matriks SPACE

Sumber: Data yang
diolah (2014)



Dari hasil yang didapat diketahui posisi perusahaan pada kuadran *aggressive*, dimana pada kuadran ini menunjukkan PT Wahana Cipta Concrencindo berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan internal untuk menghadapi kelemahan, peluang dan tantangan. Strategi yang paling tepat untuk dijalankan adalah strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait dimana semua itu termasuk dalam kuadran agresif. Pada kuadran agresif, PT Wahana Cipta Concrencindo adalah perusahaan dengan keuangan kuat yang telah mencapai keunggulan kompetitif besar dalam industri yang sedang tumbuh dan stabil.

Dalam *match stage* juga dilakukan *grand strategy*. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pertumbuhan industri Properti mencapai 8,09 persen pada triwulan ke II tahun 2013. Hal ini berarti pertumbuhan permintaan beton pracetak/paku bumi akan berkembang secara pesat. Sehingga PT. Wahana Cipta Concrencindo akan terus menumbuhkan pasarnya. Berdasarkan dari gambar 2 matriks strategi besar, PT. Wahana Cipta Concrencindo berada pada kuadran 1, yang mengindikasikan bahwa PT Wahana Cipta Concrencindo berada pada posisi yang memiliki pertumbuhan pasar yang cepat hingga saat ini. Dan berdasarkan hasil dari matriks CPM, PT. Wahana Cipta Concrencindo memiliki total skor bobot sebesar **3.7978**. Dengan hasil total skor bobot tersebut, PT. Wahana Cipta Concrencindo berada di posisi paling unggul dari pesaingnya dan menempati posisi kompetitif yang kuat memiliki posisi bersaing yang cukup kuat.

Gambar 2

Grand Strategi

Sumber: Data
yang diolah (2014)



Dari hasil *Grand strategy matrix* yang menempatkan PT Wahana Cipta Concrencindo berada pada kuadran I, terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan pada kuadran ini adalah Pengembangan produk (*product development*), Pengembangan pasar (*market development*), Penetrasi pasar (*market penetration*), Integrasi ke belakang (*backward penetration*), Integrasi ke depan (*forward penetration*), Diversifikasi terkait (*concentric diversification*). Langkah yang ketiga adalah *Desicion Stage*, dengan menggunakan *QSPM*

Faktor-faktor utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
• Meningkatnya pertumbuhan Properti	0.119	4	0.476	3	0.357	4	0.476
• Pemekaran wilayah perkotaan oleh pemerintah	0.1056	3	0.3168	3	0.3168	4	0.4224
• Meningkatnya daya beli masyarakat	0.109	4	0.436	3	0.327	4	0.436
• Proyek Pemerintah & swasta	0.1194	4	0.4776	4	0.4776	3	0.3582
• Kebutuhan kontraktor proyek akan Tiang pancang	0.1156	4	0.4624	4	0.4624	4	0.4624
Ancaman							
• Banyak pesaing baru	0.0542	1	0.0542	3	0.1626	3	0.1626
• Keterbatasan material alam	0.1018	2	0.2036	3	0.3054	3	0.3054
• Penggunaan produk pengganti	0.0976	-	0.0976	-	0.0976	3	0.2928
• Kondisi ekonomi tidak stabil	0.0992	3	0.2976	3	0.2976	3	0.2976
• Proyek Macet	0.0868	3	0.2604	3	0.2604	3	0.2604
Total	1.00		2.6538		3.0644		3.4738

Tabel 7.
Matriks QSPM

Faktor-faktor utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Permintaan Tiang Pancang Selalu Ada	0.1148	4	0.4592	4	0.4592	4	0.4592
Sudah kerja sama yang bagus dengan supplier Pendukung	0.0968	4	0.3872	4	0.3872	3	0.2904
Harga yang kompetitif	0.1054	4	0.4216	4	0.4216	2	0.2108
Lokasi industri strategis	0.1324	4	0.5296	3	0.3972	4	0.5296
Tenaga kerja yang murah	0.124	3	0.372	3	0.372	4	0.496
Kelemahan							
Tempat Produksi Hanya di Outdoor	0.0356	3	0.1068	3	0.1068	3	0.1068
Supply Bahan Baku Material Alam Sering Terhambat	0.141	3	0.423	3	0.423	4	0.564
Keterbatasan modal	0.1282	3	0.3846	2	0.2564	3	0.3846
Sumber energi listrik yang belum memadai di Cariu Bogor	0.0572	2	0.1144	3	0.1716	2	0.1144
Tenaga kerja yang kurang memadai	0.0646	1	0.0646	2	0.1292	3	0.1938
Total	1.00		3.263		3.1242		3.3496
Total Keseluruhan			5.9168		6.1886		6.8234

Tabel 8.
Matriks QSPM (lanjutan)
Sumber: hasil pengolahan data (2014)

Dari matriks QSPM diatas, dapat dilihat bahwa total nilai daya tarik yang terbesar dimiliki strategi pengembangan pasar, yaitu 6.8234. Sedangkan total nilai daya tarik penetrasi pasar sebesar 5.9168 dan total nilai daya tarik pengembangan produk sebesar 6.1886. Angka ini mengindikasikan bahwa strategi pengembangan pasar memiliki daya tarik yang lebih besar untuk diterapkan di PT Wahana Cipta Concrencindo dalam menghadapi persaingan bisnis tiang pancang di Indonesia. Pengembangan pasar yang dilakukan PT Wahana Cipta Concrencindo, dalam pemilihan lokasi baru sebaiknya memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut: (1) faktor Bahan Baku, merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas produksi. Oleh karena itu, penentuan lokasi yang strategis akan memudahkan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku yang diperlukan, (2) faktor Tenaga Kerja, (3) faktor Transportasi, merupakan suatu faktor yang penting karena berhubungan dengan pengangkutan bahan baku serta pengangkutan hasil produksi ke daerah pemasaran. Dengan adanya sarana transportasi serta kelancaran arus barang yang diproduksi maka akan memperlancar kegiatan usaha perusahaan, (4) faktor Pemasaran, mengoptimalkan kegiatan pemasaran dengan meningkatkan volume penjualan.

Kerjasama diberbagai bidang yang membuka dan memberi kesempatan bagi para investor asing untuk mengembangkan usahanya di Indonesia, oleh karena itu diperlukan adanya peningkatan kemampuan perusahaan khususnya perusahaan jasa konstruksi agar dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat. Untuk menghadapi persaingan tersebut,

maka diperlukan langkah-langkah antisipatif dengan melakukan berbagai macam perbaikan pada perusahaan jasa konstruksi guna meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Strategi bisnis pengembangan pasar untuk menghadapi persaingan bisnis tiang pancang di Indonesia dapat dilakukan dengan upaya-upaya, antara lain: (1) Menjalin kerja sama dengan investor baru dalam rangka ekspansi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Agar siap dalam menghadapi AFTA yang akan di berlakukan mulai 2015; (2) Menjalin kerjasama yang berkesinambungan dengan Pemerintah dalam rangka menyukseskan program pemerataan pembangunan di seluruh wilayah Indonesia yang di rencanakan Pemerintah setiap 5 tahun sekali; (3) Menjalin kerjasama sebanyak mungkin dengan pengembang properti agar produksi tetap berjalan dengan lancar dan permintaan akan tiang pancangpun semakin meningkat. Jadi dengan didukung staf karyawan yang berpengalaman di bidang beton, peralatan-peralatan yang tepat serta fasilitas group, perusahaan senantiasa mengutamakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan, dengan menjamin bahwa produk yang dihasilkan dapat memenuhi mutu yang dipersyaratkan, penyerahan produk tepat waktu serta harga yang bersaing. Para kontraktor seyogianya mampu mengkalibrasi ulang sumber daya yang dimiliki, baik itu tangible maupun intangible agar dapat menciptakan keunggulan bersaing dan mencapai kinerja yang berkesinambungan,"

4. Kesimpulan

Secara keseluruhan PT Wahana Cipta Concrencindo memiliki posisi eksternal dan internal yang kuat. Berarti PT Wahana Cipta Concrencindo secara efektif sudah memanfaatkan peluang yang ada dengan baik, dan sudah meminimalkan potensi pengaruh negatif dari ancaman eksternal yang ada. Serta mampu menggunakan kekuatan dan mengatasi kelemahannya dengan baik. Selain itu PT Wahana Cipta Concrencindo juga memiliki daya saing yang baik yang mengungguli pesaing utamanya. Berdasarkan matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi yang sebaiknya diterapkan pada PT Wahana Cipta Concrencindo adalah pengembangan pasar.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- David, Fred. R., (2011). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Heene, Aime., Desmidt, Sebastian, Afif, Faisal., Lic, Spec., Abdullah, Ismeth. (2010). *Manajemen Strategi ke organisasian Publik*. Bandung : Penerbit Refika aditama
- Mantapkan Eksistensi di 5 Negara. *6_Wikamagz5* diakses Juni 2014 dari www.wika.co.id
- Priharjanto, Soesetyo, Sarma, Ma'mun., & Hartoyo, Sri. (September 2012). Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Makanan Ringan Pada PD Sinar Berlian di Jakarta Barat. *Jurnal Manajemen*, 7(2), 122-130. ISSN 2085-8418
- Prediksi Pasar Konstruksi di Indonesia Tahun 2014. *Construction Outlook 2014* diakses April 2014 dari www.citradataconstruction.com
- Rangkuti, Freddy, (2009) *Analisis SWOT Teknik membedah kasus Bisnis*. Gramedia: Jakarta
- Rusmanto dan Mentayani, Ida. (September 2012). Model Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Banjarmasin. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3). ISSN : 1693 - 5241
- Rustam, Agus. (2014, 12 Januari). Pasar Konstruksi 2014 Capai Rp 407 Triliun. Diakses 12 Mei 2014 dari @industri.bisnis.com
- Solihin, Ismail. (2012) *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sudirman, Indrayanty. (2013). *Topik-topik Riset Manajemen Strategi*. Bogor: IPB