

ANALISIS STRATEGI BISNIS PT. WILTAR USAHA GRUP

Enggal Sriwardiningsih
Binus University
Enggalnabeel@yahoo.com

ABSTRACT : *The floating docks are starting to need for the people who live in coastal areas. Factors of the tides is very difficult when they want to go to sea. The floating dock manufacturers PT.Wiltar Usaha Grup is providing a floating dock, but PT. Wiltar Usaha Grup is not the only manufacturer of a floating dock in Indonesia, this company should have competition between other companies. To achieve competitive advantage needed the right business strategy. Based on analisis SWOT at PT. Wiltar Usaha Grup. Finding result finds market penetration strategies as the best alternative business strategy. This strategy is derived from the analysis of internal and external factors using SWOT matrix analysis, analysis of internal-external matrix, grand strategy matrix analysis and SPACE matrix analysis.*

Keywords : *Business Strategy, SWOT Analysis*

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara maritime, sebagian besar wilayah Indonesia dikelilingi oleh lautan. Oleh karena itu, Indonesia harus melakukan pembangunan lebih besar di wilayah perairan seperti pembangunan dermaga atau pelabuhan kapal, untuk menunjang sarana transportasi yang ada, karena pastinya sarana transportasi yang banyak di wilayah pesisir menggunakan kapal laut untuk menghubungkan satu pulau dengan pulau lainnya. Pembangunan dermaga atau pelabuhan beton permanen kadang memakan waktu yang sangat lama dan bahkan sulit untuk melakukan pembangunan di daerah-daerah terpencil karena sulitnya bahan baku, ditambah lagi dengan kondisi perairan yang mengalami pasang surut, yang biasa terjadi di lautan. Pasang surut air laut tersebut akan sangat menyulitkan penumpang pada saat akan naik maupun turun dari kapal.



Fakta dan Realitas : 95-97% Dermaga di Indonesia tidak dilengkapi dengan sarana dermaga untuk kapal - kapal penumpang.



PT. Wiltar Usaha Grup merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi dermaga apung. PT. Wiltar Usaha Grup menyediakan sebuah sarana tempat parkir kapal yang dapat mengikuti pasang surut air laut sehingga tidak ada masalah saat air surut, seperti yang terjadi pada dermaga-dermaga tradisional yang menggunakan kayu atau pun beton.



Gambar: Dermaga Apung PT Wiltar Usaha Grup Tipe Modular & Tipe Alumina
Sumber: PT Wiltar Usaha Grup

Dermaga apung PT Wiltar Usaha Grup merupakan adopsi teknologi dari Australia, yang telah memberikan kepercayaan pada PT Wiltar Usaha Grup untuk mengembangkan produknya di Indonesia. Dengan menerapkan teknologi *rotation molding* dalam produksinya sehingga bisa menghasilkan ketebalan dermaga apung yang diinginkan.

Melihat kondisi seperti itu maka, dikeluarkanlah Undang-Undang yang mengatur tentang pelayaran dan Undang-Undang tentang retifikasi konvensi hak-hak penyandang disabilitas yang tertuang dalam UU Nomor 17 / 2008 dan UU Nomor 19 / 2011 yaitu dapat berupa penyediaan jalan khusus di pelabuhan dan sarana khusus untuk naik ke atau turun dari kapal atau penyediaan ruang yang disediakan khusus bagi penempatan kursi roda atau sarana bantu bagi orang sakit yang pengangkutannya mengharuskan dalam posisi tidur.

PT Wiltar Usaha Grup bukan satu-satunya penyedia produk dermaga apung di Indonesia. Banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang ini, sehingga mengakibatkan persaingan yang sangat ketat. Ketatnya persaingan membuat perusahaan harus melaukan strategi-strategi bisnis agar produk yang ditawarkan dapat diterima konsumen. Dermaga Apung PT Wiltar Usaha Grup memiliki spesifikasi untuk tipe modular. Spesifikasi-spesifikasi tersebut tentunya berbeda dengan perusahaan-perusahaan pesaing lainnya, dengan tujuan untuk memberikan nilai lebih dari para pesaing. Oleh karena itu, PT Wiltar Usaha Grup harus memperhatikan strategi bisnis yang akan digunakan. Upaya ini akan

merupakan daya tarik perusahaan pesaing sehingga akan menurunkan penjualan dermaga apung dikarenakan adanya produk-produk pengganti (*substitute*), pendatang baru (*new entrants*), persaingan dalam satu industri (*existing player*), kekuatan tawar dari pemasok (*bargaining power of suppliers*), dan kekuatan tawar dari konsumen, pelanggan atau pembeli (*bargaining power of buyers*) David, (2011 :146)

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti mengambil pokok masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kekuatan dan kelemahan internal PT Wiltar Usaha Grup ?
2. Bagaimana peluang dan ancaman eksternal dari PT Wiltar Usaha Grup ?
3. Apakah faktor kunci kesuksesan CPM matriks dari PT Wiltar Usaha Grup ?
4. Apa alternatif strategi dari PT Wiltar Usaha Grup dalam SWOT matriks ?
5. Dimana posisi PT Wiltar Usaha Grup dalam SPACE matriks ?
6. Dimana posisi PT Wiltar Usaha Grup dalam IE matriks ?
7. Dimana posisi PT Wiltar Usaha Grup dalam *Grand Strategy* matriks ?
8. Bagaimana strategi alternatif terbaik dari PT Wiltar Usaha Grup dalam QSPM matriks ?
9. Bagaimana alternatif strategi bisnis yang bisa diimplementasikan oleh PT Wiltar Usaha Grup untuk meningkatkan keuntungan dan daya saing ?

TINJAUAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

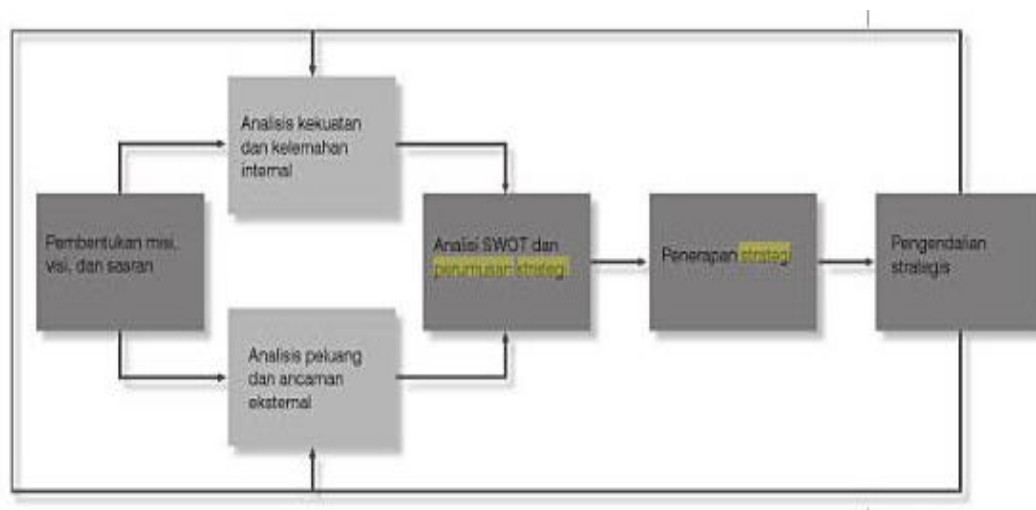
Managemen Strategi

Rangkuti (2014:4) mendefinisikan strategi yang pertama dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa "strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut". Dirgantoro (2007:5) strategi adalah hal dalam menetapkan arah kepada "manajemen" dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain strategi memiliki dua komponen yaitu tujuan jangka panjang dan keunggulan bersaing. Suksesnya strategi yang disusun kita harus paham konsep-konsep strategi yaitu *distinctive competence* : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibanding dengan pesaingnya dan *competitive advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Rangkuti (2014) menyatakan kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki "*distinctive Competence*". *Distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan tersebut dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya (Day dan Wensley, 1988). Disisi lain, strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu *cost leadership*, *diferensiasi* dan *focus*.

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan

strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah perusahaan mencapai tujuan di masa yang akan datang (Umar, 2001:7). Namun untuk saat ini konsep strategi mengalami perkembangan, menurut (Andrew dan Chaffediacu dalam Umar 2001:9), Strategi merupakan kekuatan *stakeholder* baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan. Proses manajemen strategi berusaha mengorganisasikan informasi kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi tidak menentu. Fajar (2011:8) manajemen strategi adalah suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama perusahaan. Komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Pearce (2008:5) manajemen strategi adalah sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.

Manajemen strategi memiliki enam komponen utama yaitu: (1) pembentukan misi, visi dan sasaran, (2) analisis peluang dan ancaman eksternal, (3) analisis kekuatan dan kelemahan internal, (4) analisis SWOT dan perumusan strategi, (5) penerapan strategi, (6) pengendalian strategi.



Gambar: Proses Manajemen Strategis

Sumber: Pearce (2008:163)

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga pesaingnya dengan nilai dan kualitas produk yang sama. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai

tertentu pada konsumennya dan strategi fokus untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Analisis Peluang dan Ancaman Eksternal

Analisis ini dimulai dengan menelaah industrinya, berikutnya semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Pihak-pihak yang berkepentingan merupakan kelompok atau orang-orang yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian misi, sasaran dan strategi organisasi. Yang termasuk pihak-pihak yang berkepentingan adalah pembeli, pemasok, pesaing, pemerintah dan badan regulator, serikat pekerja dan kelompok pekerja, komunitas keuangan, pemilik dan pemegang saham, dan asosiasi perdagangan. Analisis lingkungan juga harus menelaah kekuatan lain di lingkungan tersebut seperti analisis industri dan pasar, analisis pesaing, analisis politik dan regulasi, analisis sosial, analisis sumber daya manusia, analisis ekonomi makro dan analisis teknologi, serta meramalkan tren masa depan (Pearce, 2008:167)

Analisis Kekuatan dan Kelemahan Internal

Seiring manajer melakukan suatu analisis eksternal, manajer juga akan menilai kekuatan dan kelemahan internal dalam organisasinya. Analisis sumber daya internal meliputi analisis keuangan, penilaian sumber daya manusia, audit pemasaran, analisis operasional dan analisis sumber daya internal lainnya (Pearce, 2008:168)

Analisis SWOT dan Perumusan Strategi

Analisis SWOT merupakan perbandingan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang membantu manajer merumuskan strategi bagi perusahaan. Analisis SWOT membantu manajer meringkas fakta-fakta yang relevan dan penting dari analisis eksternal dan internal yang mereka lakukan. Mereka kemudian dapat mengenali isu-isu strategis yang utama dan sekunder yang dihadapi oleh organisasi mereka. Strategi yang kemudian dirumuskan oleh manajer itu akan didasarkan pada analisis SWOT untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan cara mengeksploitasi kekuatan yang ada, menetralkan kelemahan yang ada dan menghadapi ancaman potensialnya. David (2011:324) menjelaskan bahwa teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap, yaitu: tahap 1 yaitu tahap input, tahap 2 yaitu tahap pencocokan dan tahap 3 yaitu tahap keputusan.

Penerapan Strategi

Penerapan strategi merupakan hal yang penting setelah merumuskan strategi, meskipun dengan teknik yang cerdas dan rencana yang baik tidak menjamin kesuksesan strategi tersebut. Strategi tersebut harus didukung oleh keputusan-keputusan yang berkenaan dengan struktur organisasi, teknologi sumber daya manusia, sistem penghargaan, sistem informasi, budaya organisasi, dan model kepemimpinan yang tepat.

Pengendalian Strategi

Komponen akhir dari manajemen strategi adalah pengendalian strategi. Sistem pengendalian strategi dirancang untuk mendukung para manajer dalam mengevaluasi kemajuan organisasi dengan strateginya dan ketika terdapat ketidaksesuaian manajer melakukan tindakan-tindakan korektif. Sistem ini harus mendorong operasi-operasi yang efisien dan konsisten dengan rencana perusahaan sekaligus memungkinkan fleksibilitas untuk beradaptasi terhadap kondisi-kondisi yang berubah.

Strategi di Tingkat Korporat (*Corporate Strategy*)

Andrews (1980:18-19; Rangkuti (2014:11), strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis. Perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Masalah yang cukup penting dari strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang akan dipertahankan, dan bisnis apa yang akan dilepaskan. Menurut Kenichi Ohmae, penerapan strategi korporat harus didasarkan kepada keinginan konsumen, baru setelah itu perusahaan membuat produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen. Sementara itu, menurut Michael Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporat kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk pengganti sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai bagian produk yang dianalisis.

Strategi di Tingkat Unit Bisnis (*Strategic Business Units*)

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis atau pasar (Rangkuti, 2014:13). Strategi bisnis dibedakan jadi *strategic business units (SBU)*, *strategic business groups*, *strategic business segments*, *natural business unit* atau *product market units (PMU)*. Pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut (Hall, 1978: Abell dan Hommond, 1979): a) Memiliki misi dan strategi, b) Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi, dan c) Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas. SBU memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda (Haspeslagh, 1982; Wind dan Mahajan, 1981). Jadi SBU dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk atau merek saja. Kompetisi inti memiliki tiga kriteria (Rangkuti, 2014:14): a) Nilai bagi pelanggan, b) Diferensiasi bersaing, dan c) Dapat diperluas.

Strategi Fungsional

Strategi fungsional ini lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi/operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Strategi alternatif dibagi menjadi beberapa (David, 2011:248), yaitu A) Strategi integrasi kedepan jika: distributor organisasi sangat mahal, terbatasnya

distributor yang berkualitas, perusahaan berkompetisi di industri yang tengah tumbuh, keuntungan produksi sangat tinggi, dan saat ini memiliki margin laba yang tinggi. B) Integrasi ke belakang adalah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampaui mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan. C) Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Lima pedoman tentang kapan integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif. D) Strategi intensif dibagi menjadi tiga yaitu : penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk, sebab hal-hal tersebut mengharuskan adanya upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi diversifikasi dibagi menjadi dua yaitu diversifikasi terkait dan diversifikasi tak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategi lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif, bisnis dikatakan tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. E) Strategi Defensif dibagi menjadi tiga yaitu: penciutan, divestasi dan likuidasi.

METODE

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian dengan pendekatan *cross-sectional* yang dilakukan secara murni untuk mengadakan deskripsi tanpa dilakukan analisis yang mendalam (Polit dan Beck, 2003). *Cross-sectional* tepat digunakan untuk menjelaskan status fenomena atau menjelaskan hubungan fenomena fix pada satu titik waktu. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini studi kepustakaan dan data primer yang dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap manajemen atas dari perusahaan yang terkait, menyebarkan kuesioner berupa lembaran-lembaran pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT mengacu pada konsep kerangka kerja perumusan strategi David (2011:324).

Penelitian sebelumnya

Penelitian sebelumnya didapatkan hasil sebagai berikut. Pertama: Sunadji, Muhammad S, Tjahjono A, Riniwati H (2013) dengan judul penelitian *Development Strategy of Seaweed Aquaculture Business in Kupang Regency, East Nusa Tenggara Province, Indonesia*. Berdasarkan analisis SWOT merekomendasikan perusahaan untuk melakukan strategi agresif. Kedua: Nurul Anwar, Supadi, Rahab, Lasmedi Afuan (2013) dengan judul *Strategy to Increase Competitiveness of Batik Banyumas*. Berdasarkan analisis SWOT merekomendasikan perusahaan untuk melakukan strategi pemasaran online sebagai alat untuk mempromosikan dan melestarikan Batik Bayumas.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Tahap input****Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) PT Wiltar Usaha Grup**

No	Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Ratin g	Skor bobot
Kekuatan				
1	Produk yang dihasilkan merupakan produk dalam negeri	0,09	2,8	0,252
2	Seluruh produk yang dihasilkan telah dihak patenkan	0,11	3,3	0,363
3	Produk yang dihasilkan telah memiliki sertifikasi test kualitas	0,10	3,5	0,35
4	Memiliki lebih dari satu tipe produk	0,08	3,5	0,28
5	Memiliki sumber daya manusia yang berusia muda sehingga memiliki semangat kerja tinggi	0,09	3	0,27
Sub total		0,47		1,51
Kelemahan				
1	Belum lengkapnya peraturan pelaksanaan termasuk SOP (standar operasi dan prosedur)	0,11	2,2	0,242
2	Kompetensi sumber daya manusia yang lemah dalam instalasi dermaga	0,10	3	0,3
3	Internal kontrol perusahaan masih lemah	0,12	2,6	0,312
4	Perusahaan belum terlalu dikenal oleh pasar	0,10	3,5	0,35
5	Proses produksi masih lama	0,10	2,6	0,26
Sub total		0,53		1,46
Total		1		2,97

Sumber: Peneliti, 2015

Berdasarkan matriks IFE terlihat bahwa faktor kekuatan internal lebih besar dari pada faktor kelemahan internal. Jadi, total keseluruhan dari faktor-faktor internal perusahaan PT Wiltar Usaha Grup adalah 2,97.

Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) PT Wiltar Usaha Grup

No	Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang				
1	Masih luasnya pangsa pasar di Indonesia	0,10	3,3	0,33
2	Bentuk dan bidang investasi sangat luas	0,09	3,5	0,315
3	Kebijakan pemerintah untuk menyediakan sarana dan prasarana bagi orang yang berkebutuhan khusus	0,12	2,8	0,336
4	Pesaing yang masih sedikit	0,09	2,5	0,225
5	Kondisi perairan yang mengalami pasang surut	0,09	3	0,27
Sub total		0,49		1,474
Ancaman				
1	Harga jual pesaing yang relatif lebih murah	0,10	2,3	0,23

2	Kondisi ekonomi global	0,10	2,8	0,28
3	Keahlian sumber daya manusia yang minim	0,11	2,6	0,286
4	Kondisi alam Indonesia yang terlalu ekstrim	0,11	2,6	0,286
5	Tidak adanya pelatihan tenaga kerja baru	0,09	2,6	0,234
	Sub total	0,51		1,316
	Total	1		2,79

Berdasarkan matriks EFE terlihat bahwa peluang eksternal lebih besar dari pada factor ancaman eksternal. Jadi, total keseluruhan dari faktor-faktor internal perusahaan PT Wiltar Usaha Grup adalah 2,79 lebih kecil daripada internalnya.

Faktor kunci kesuksesan CPM matriks dari PT Wiltar Usaha Grup

Faktor –faktor Keberhasilan Penting	Bobot	PT Wiltar Usaha Grup		PT Anugrah Atlantik		PT Gani Arta Dwitunggal	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Kualitas produk	0,19	3	0,57	2	0,38	1,4	0,26
Teknologi canggih	0,16	3,2	0,51	2	0,32	2,6	0,41
Hubungan dengan konsumen	0,17	2,8	0,47	2,6	0,44	2,2	0,37
Penerapan harga	0,18	2	0,36	2,6	0,46	2,8	0,50
Kekuatan keuangan	0,15	3,6	0,54	3,4	0,51	3,6	0,54
Sumber daya manusia	0,15	2,4	0,36	3	0,45	2,6	0,39
Total	1		2,81		2,56		2,47

Sumber: Peneliti, 2015

Berdasarkan table 4.3 matriks CPM, dapat dilihat bahwa PT Wiltar Usaha

Grup menempati posisi teratas dengan skor 2,81, ini dikarenakan PT Wiltar Usaha Grup memiliki kekuatan internal yang tinggi.

**Tahap Pencocokan
Analisis Matriks SWOT**

	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang dihasilkan merupakan produksi dalam negeri. 2. Produk-produk yang dihasilkan oleh PT Wiltar Usaha Grup telah dihapatenkan. 3. Produk-produk telah memiliki sertifikat uji test kualitas. 4. Memiliki lebih dari satu tipe produk dermaga apung, sehingga konsumen memiliki pilihan dalam menentukan produk yang diinginkan. 5. Memiliki sumber daya manusia yang berusia muda sehingga memiliki semangat kerja tinggi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum lengkapnya peraturan pelaksanaan termasuk SOP (standar operasional prosedur) 2. Kompetensi sumber daya manusia yang lemah dalam bidang instalasi dermaga 3. Internal kontrol perusahaan masih lemah 4. Perusahaan belum terlalu dikenal oleh pasar 5. Proses produksi masih lama, karena hanya menggunakan satu mesin.
OPPORTUNITY (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Luasnya pasar di Indonesia 2. Bentuk dan bidang investasi sangat luas 3. Kebijakan pemerintah untuk penyediaan sarana dan prasarana bagi orang yang berkebutuhan khusus 4. Pesaing yang masih sedikit 5. Kondisi perairan yang mengalami pasang surut 	<p>-menambah sumber daya manusia yang muda dan ahli (S5, O1,O2,O4)</p>	<p>-Menambah satu mesin produksi lagi (W5,O1,O2) -Melakukan promosi ke berbagai daerah (W4,O1,O2,O3) -Menambah tenaga kerja baru di bidang HRD (W3,O4)</p>
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga jual pesaing yang lebih murah 2. Kondisi perekonomian global sehingga mempengaruhi harga bahan baku 3. Keahlian sumber daya 	<p>-Memberikan pelatihan kepada tenaga kerja muda (S5,T3,T5) -Mencari bahan mentah yang ada di dalam Negeri (S1,T1, T2) -meningkatkan kualitas</p>	<p>-Membuat peraturan pelaksanaan dan SOP selengkap mungkin (W1,W2, T3, T5) -Memberi pelatihan kepada karyawan baru (W2, T3)</p>

manusia yang minim	produk agar lebih tahan pada cuaca ekstrim (S3, T4)	
4. Kondisi alam Indonesia yang terlalu ekstrim		
5. Tidak adanya pelatihan tenaga kerja baru.		

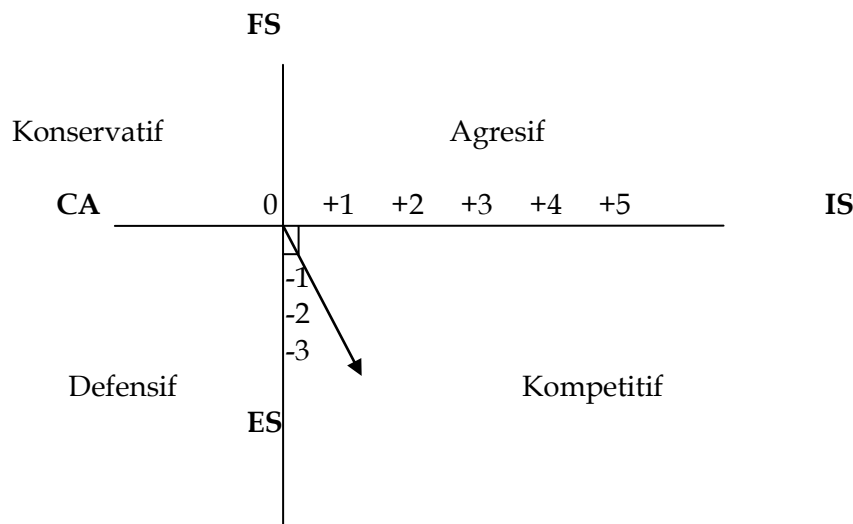
Sumber: Peneliti, 2015

Berdasarkan Matriks SWOT PT Wiltar Usaha Grup strategi yang dapat digunakan oleh PT Wiltar Usaha Grup adalah strategi ST, yang terdiri dari:

1. Memberikan pelatihan kepada tenaga kerja baru
2. Mencari bahan mentah yang ada di dalam negeri atau lokal untuk mendapatkan harga yang lebih murah sehingga bisa menekan biaya produksi.
3. Meningkatkan kualitas produk agar lebih tahan terhadap cuaca ekstrim.

Matriks Posisi Strategi dan Evaluasi Tindakan (SPACE)

<u>Kekuatan Finansial (FS)</u>	<u>peringkat</u>
Pendapatan bulanan yang diterima tidak menentu	2
Menekan biaya yang tidak perlu	4
Biaya operasional tidak terkendali	2
Perputaran arus kas yang cukup lancar	5
Modal kerja yang cukup besar	3
	<hr/> 16
<u>Keunggulan Kompetitif (CA)</u>	<u>Peringkat</u>
Kualitas produk	-3
Memiliki SDM yang berusia muda	-3
Memiliki lebih dari satu tipe produk	-3
Menjaga hubungan baik dengan konsumen dan distributor	-2
Loyalitas konsumen cukup baik	-3
	<hr/> -14
<u>Stabilitas Lingkungan (ES)</u>	<u>Peringkat</u>
Persaingan cukup rendah	-3
Harga jual pesaing lebih murah	-5
Kondisi perekonomian global yang tidak stabil	-3
	<hr/> -11
<u>Kekuatan Industri (IS)</u>	<u>Peringkat</u>
Potensi pertumbuhan industri dermaga apung	4
Kebijakan pemerintah memungkinkan	3
Potensi meningkatnya permintaan	4
Produktivitas tidak maksimal	1
	<hr/> 12

KesimpulanRata-rata FS : $16 \div 5 = 3,2$ Rata-rata CA : $-14 \div 5 = -2,8$ Rata-rata ES : $-11 \div 3 = -3,6$ Rata-rata IS : $12 \div 4 = 3$ Koordinat arah vector : sumbu x : $-2,8 + (+3) = 0,2$ Sumbu y : $3,2 + (-3,6) = -0,4$ **Gambar: Matriks SPACE**

Sumber: Peneliti, 2015

Matriks SPACE PT Wiltar Usaha Grup menempati posisi kuadran strategi Kompetitif. David (2011:335) menjelaskan bahwa strategi yang dapat di aplikasikan oleh perusahaan yang berada dalam kuadran strategi kompetitif adalah :

1. Integrasi ke belakang
2. Integrasi ke depan
3. Integrasi horizontal
4. Penetrasi pasar
5. Pengembangan pasar
6. Pengembangan produk

Hal ini menunjukkan sebuah perusahaan yang lumayan mampu bersaing di suatu industri yang tidak stabil.

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Analisi lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan matriks IFE dan matriks EFE menghasilkan skor. Skor untuk matriks IFE sebesar 2,97 sedangkan skor untuk matriks EFE sebesar 2,79. Dari nilai skor matriks IFE dan matriks EFE maka dapat disusun matriks IE

Posisi perusahaan PT Wiltar Usaha Grup dalam matriks IE ditunjukkan pada gambar 4.6 berikut.

SKOR BOBOT TOTAL IFE

Kuat	Sedang	Lemah
3,0 - 4,0	2,0 - 2,99	1,0 - 1,99

		4,0	3,0	2,0	1,0
SKOR BOBOT TOTAL EFE	Tinggi 3,0 - 4,0	3,0	I	II	III
	Sedang 2,0 - 2,99	2,0	IV	V	VI
	Rendah 1,0 - 1,99	1,0	VII	VIII	IX

Gambar: Matriks IE
Sumber: Peneliti, 2015

PT Wiltar Usaha Grup menempati kuadran V pada matriks IE, menurut teori matriks internal-eksternal (IE) menyatakan bahwa strategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati kuadran III, V dan VII adalah strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain strategy*). Jadi, strategi untuk PT Wiltar Usaha Grup menurut matriks IE adalah strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain strategy*). Strategi yang dapat dilakukan yaitu :

1. Menjaga kualitas produk
2. Mempertahankan hakpaten produk agar tidak mudah ditiru oleh pesaing
3. Mempertahankan teknologi rotation molding untuk mendapatkan kualitas terbaik

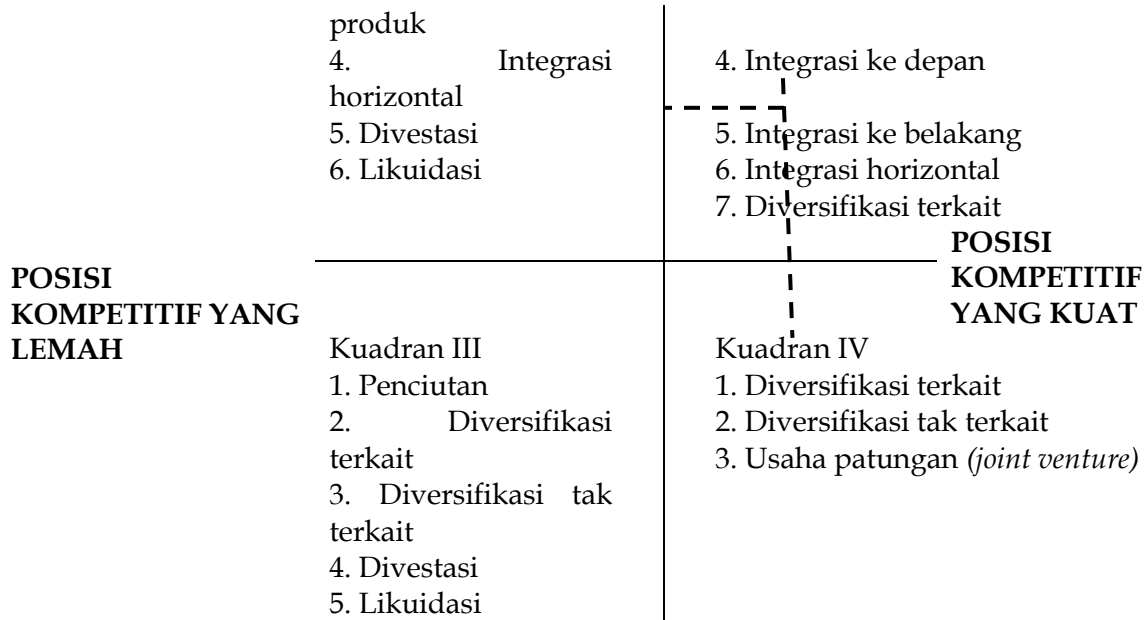
Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matrix)
PERTUMBUHAN PASAR YANG CEPAT

Kuadran II

1. Pengembangan pasar
2. Penetrasi pasar
3. Pengembangan

Kuadran I

1. Pengembangan pasar
2. Penetrasi pasar
3. Pengembangan produk



PERTUMBUHAN PASAR YANG LAMBAT

Gambar: Matriks Grand Strategy

Sumber: Peneliti, 2015

Dilihat dari Matriks Strategi Besar, PT Wiltar Usaha Grup menempati kuadran I. David (2011:348) menjelaskan bahwa strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan dalam kuadran I yaitu perusahaan tersebut dapat berkonsentrasi pada pasar (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk). Bila memiliki kelebihan sumber daya maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal bisa menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan terlalu berpatok pada satu produk, maka diversifikasi terkait bisa membantu mengurangi resiko.

Tahap Keputusan

Analisis Perumusan Strategi

Alternatif strategi bisnis yang bisa diimplementasikan oleh PT Wiltar Usaha Grup untuk meningkatkan keuntungan dan daya saing. Berdasarkan hasil dari kerangka perumusan strategi dengan menggunakan empat teknik yaitu metriks SWOT, matriks SPACE, matriks IE dan matriks strategi besar menghasilkan perbandingan strategi alternatif seperti pada table berikut.

Tabel: Perbandingan Alternatif Strategi

Strategi Alternatif	Matriks SWOT	Matriks SPACE	Matriks IE	Matriks Grand Strategy	Total
Integrasi ke Depan		√			1
Integrasi ke Belakang	√				1
Integrasi ke Horizontal					0

Penetrasi Pasar	√	√	√		3
Pengembangan Pasar	√	√		√	3
Pengembangan Produk		√	√		2
Diversifikasi Terkait					0
Diversifikasi Tak Terkait					0
Penciutan					0
Divestasi					0

Sumber: Peneliti, 2015

Hasil perbandingan alternatif strategi pada table 4.5 maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan oleh ke empat teknik perumusan strategi, alternatif strategi tersebut yaitu Penetrasi Pasar dan Pengembangan Pasar.

Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Table: Matriks QSPM

No	Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Alternatif Strategi			
			Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar	
			AS	TAS	AS	TAS
Peluang						
1	Masih luasnya pangsa pasar di Indonesia	0,10	3	0,3	4	0,4
2	Bentuk dan bidang investasi sangat luas	0,09	3	0,27	4	0,36
3	Kebijakan pemerintah untuk menyediakan sarana dan prasarana bagi orang yang berkebutuhan khusus	0,12	2	0,24	1	0,12
4	Pesaing yang masih sedikit	0,09	-		-	
5	Kondisi perairan yang mengalami pasang surut	0,09	2	0,18	3	0,27
Ancaman						
1	Harga jual pesaing yang relative lebih murah	0,10	2	0,2	1	0,1
2	Kondisi ekonomi global	0,10	2	0,2	1	0,1
3	Keahlian sumber daya manusia yang minim	0,11	3	0,33	2	0,22
4	Kondisi alam Indonesia yang terlalu ekstrim	0,11	1	0,11	3	0,33
5	Tidak adanya pelatihan tenaga kerja baru	0,09	2	0,18	1	0,09
Kekuatan						
1	Produk merupakan produk dalam negeri	0,09	3	0,27	4	0,36
2	Seluruh produk yang dihasilkan telah dihapatenkan	0,11	4	0,44	2	0,22
3	Produk telah memiliki sertifikasi test	0,10	3	0,3	2	0,2

	kualitas					
4	Memiliki lebih dari satu tipe produk	0,08	4	0,32	3	0,24
5	Memiliki sumber daya manusia yang berusia muda sehingga memiliki semangat kerja tinggi	0,09	3	0,27	1	0,09
Kelemahan						
1	Belum lengkapnya peraturan pelaksanaan termasuk SOP (standar operasi dan prosedur)	0,11	-		-	
2	Kompetensi sumber daya manusia yang lemah dalam instalasi dermaga	0,10	4	0,4	2	0,2
3	Internal kontrol perusahaan masih lemah	0,12	3	0,36	2	0,24
4	Perusahaan belum terlalu dikenal oleh pasar	0,10	2	0,2	4	0,4
5	Proses produksi masih lama	0,10	2	0,2	1	0,1
	Total	2		4,77		4,04

Sumber: Peneliti, 2015

Berdasarkan hasil penilaian matriks QSPM pada table 4.6 diatas, dapat dilihat bahwa strategi alternatif yang sesuai dengan kondisi perusahaan PT Wiltar Usaha Grup pada saat ini adalah strategi Penetrasi Pasar, yang mendapatkan nilai 4,77 lebih tinggi dari strategi pengembangan pasar yang mendapat nilai 4,04.

Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data pada matriks QSPM, yang menghasilkan strategi penetrasi pasar sebagai strategi yang terbaik dan efektif untuk diterapkan pada perusahaan PT Wiltar Usaha Grup dibanding strategi lainnya. David (2011:257) menjelaskan penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Harapan yang ingin diraih dari diterapkannya strategi penetrasi pasar yaitu meningkatkan jumlah penjualan sehingga dapat memperoleh keuntungan yang lebih dari sebelumnya. Strategi penetrasi pasar ini dapat di upayakan dengan cara :

1. Menambah jumlah tenaga kerja baru yang ahli dalam bidangnya.
2. Melakukan penawaran produk-produk promosi secara intensif lagi.
3. Mengadakan pelatihan tenaga kerja baru.
4. Mengelola situs WEB yang sudah ada dengan baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap PT Wiltar Usaha Grup, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kekuatan yang dimiliki perusahaan lebih besar dari pada kelemahan perusahaan.

2. Peluang yang dimiliki perusahaan lebih besar dari pada ancaman perusahaan.
3. Dari matriks CPM, PT Wiltar Usaha Grup memiliki kekuatan internal yang tinggi sedangkan ancaman eksternal dari perusahaan pesaing cukup lemah sehingga PT Wiltar Usaha Grup berada pada posisi teratas dalam persaingan, dengan skor yang didapat sebesar 2,81.
4. Berdasarkan Matriks SWOT PT Wiltar Usaha Grup, strategi yang dapat digunakan oleh PT Wiltar Usaha Grup adalah strategi ST, yang terdiri dari:
 - a. Memberikan pelatihan kepada tenaga kerja baru
 - b. Mencari bahan mentah yang ada di dalam negeri atau lokal untuk mendapatkan harga yang lebih murah sehingga bisa menekan biaya produksi
 - c. Meningkatkan kualitas produk agar lebih tahan terhadap cuaca ekstrim.
5. Berdasarkan Matriks SPACE PT Wiltar Usaha Grup menempati posisi kuadran strategi Kompetitif. Hal ini menunjukkan sebuah perusahaan yang lumayan mampu bersaing di suatu industri yang tidak stabil.
6. Pada Matriks IE posisi perusahaan berada di posisi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*).
7. Pada Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy matrix*) posisi perusahaan berada di kuadran I.
8. Pada Matriks QSPM, strategi alternatif yang dihasilkan adalah Strategi Penetrasi Pasar.
9. Alternatif strategi yang dihasilkan adalah strategi Penetrasi Pasar dengan melakukan implementasi sebagai berikut:
 - a. Menambah jumlah tenaga kerja baru yang ahli dalam bidangnya.
 - b. Melakukan penawaran produk-produk promosi secara intensif lagi.
 - c. Mengadakan pelatihan tenaga kerja baru.
 - d. Mengelola situs WEB yang sudah ada dengan baik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas yang dapat peneliti sarankan untuk perusahaan adalah:

1. Perusahaan harus tetap mempertahankan kekuatan internal perusahaan dan harus secepatnya menangani kelemahan-kelemahan yang ada, karena ancaman dari pesaing akan selalu ada dan akan terus meningkat.
2. Perusahaan dapat menerapkan strategi alternatif berupa strategi penetrasi pasar dengan melakukan implementasi sebagai berikut:
 - a. Menambah jumlah tenaga kerja baru yang ahli dalam bidangnya.
 - b. Melakukan penawaran produk-produk promosi secara intensif lagi.
 - c. Mengadakan pelatihan tenaga kerja baru.
 - d. Mengelola situs WEB yang sudah ada dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam.(2007). *Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Amsyah, Zulkifli.(2005). *Manajemen Sistem Informasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- David, Fred.(2011). *Konsep Manajemen Strategis*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Dirgantoro, C.(2007). *Manajemen Strategik*. Jakarta : Grasindo.
- Fajar, M.(2011). *Teknik dan Metode Penyusunan Manajemen Strategi*. Malang : AFJ Mobicons.
- Griffin, R.(2004). *Manajemen*. Jakarta :Erlangga.
- Istijanto.(2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Nursalam.(2008). *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*. Jakarta : Salamba Empat.
- Pearce.(2008). *Manajemen Strategi – Formulasi,Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy.(2014). *Analisis SWOT-Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Edisi 19. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sarwono, J.(2010). *Pintar Menulis Karya Ilmiah*.Yogyakarta : Andi Offset.
- Sugiarto.(2000). *Metode Statistika*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Swarjana, Ketut.(2012). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Umar,H.(2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.