

ANALISA STRATEGI BISNIS PADA PT. BUDI SETIAWAN KARYA UTAMA

Abraham P. M. Siregar

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: abrahamsiregar91@gmail.com

Abstrak - PT. Budi Setiawan Karya Utama (PT. BSKU) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang kontraktor perkapalan khususnya dalam bidang perpipaan dan pendingin. Pada perusahaan ini sendiri, permasalahan yang dihadapi adalah permasalahan dalam hal pengeluaran dana yang tidak efektif dikarenakan keterlambatan material dari *main contractor*, sehingga para pekerja tidak dapat bekerja secara maksimal. Dan hal itu memberikan dampak yang buruk bagi keuangan perusahaan. Dari permasalahan tersebut penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja usaha pada PT. BSKU, menganalisa lingkungan internal dan eksternal pada PT. BSKU dan menyusun rencana strategi pengembangan bisnis pada PT. BSKU. Peneliti akan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Data-data yang telah diuji kredibilitasnya dengan teknik triangulasi sumber data, kemudian dianalisis secara deskriptif dari hasil analisis data, disimpulkan bahwa hasil analisis dengan matriks SWOT memberikan alternatif strategi yang dapat diterapkan yaitu strategi kepemimpinan berbiaya rendah. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan keuntungan dengan cara meminimalisir segala pengeluaran biaya pada saat pengerjaan proyek berupa biaya material, sumber daya manusia, biaya tak terduga, dan lain-lain. Diharapkan dengan biaya pengerjaan yang dikeluarkan jauh lebih kecil dibandingkan dengan dana yang telah disediakan akan tetapi tetap dengan kualitas yang sesuai dengan permintaan.

Kata Kunci- lingkungan internal, lingkungan eksternal, strategi bisnis, SWOT

I. PENDAHULUAN

Negara Indonesia adalah negara kepulauan terdiri dari ribuan pulau. Indonesia juga disebut sebagai negara maritim karena memiliki wilayah kelautan yang luas. Berdasarkan fakta bahwa Indonesia memiliki wilayah kelautan yang luas maka jalur laut merupakan salah satu jalur strategis yang masih digunakan baik untuk industri, perdagangan, ekspedisi, pertahanan dan keamanan, dan masih banyak lainnya, yang lingkungannya nasional bahkan internasional.

Oleh karena itu di Indonesia terdapat banyak sekali perusahaan yang bergerak di bidang kelautan baik itu perusahaan milik negara atau swasta yang bergerak di bidang perindustrian, perikanan jasa ekspedisi bahkan armada perang kelautan. Jumlah armada perang laut yang di miliki Indonesia

saat ini adalah 151 unit jumlah ini sangat jauh dari yang seharusnya di miliki Indonesia yaitu 400 KRI. Angka tersebut muncul dengan menghitung luas laut yang harus di awasi di bandingkan dengan jumlah kapal, kecepatan kapal dan daya deteksi nya (merdeka.com).

Salah satu perusahaan milik negara bernama PT. PAL Indonesia yang bergerak dalam bidang industri galangan kapal dengan kegiatan utamanya memproduksi kapal perang dan kapal niaga, memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal, serta rekayasa umum dengan spesifikasi tertentu berdasarkan pesanan. Perusahaan ini menerima pesanan pembuatan kapal baik dari dalam negeri maupun luar negeri, untuk itu PT. PAL tentu saja membutuhkan mitra perusahaan lain untuk dapat menyelesaikan proyek pesanan. Dalam hal ini PT. PAL menggunakan sistem lelang untuk memilih perusahaan-perusahaan mana yang layak untuk menerima tugas dalam pembuatan kapal kapal tersebut.

PT. Budi Setiawan Karya Utama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang kontraktor perkapalan khususnya dalam bidang perpipaan dan pendingin. Perusahaan ini telah menjadi rekanan PT. PAL sejak tahun 2002, sehingga perusahaan sangat berkompeten dalam bidang tersebut. Pada perusahaan ini sendiri, permasalahan yang dihadapi adalah permasalahan dalam hal pengeluaran dana yang tidak efektif dikarenakan keterlambatan material dari *main contractor*, sehingga para pekerja tidak dapat bekerja secara maksimal. Dan hal itu memberikan dampak yang buruk bagi keuangan perusahaan. Permintaan jumlah sumber daya yang tidak sesuai, semisal *main contractor* minta untuk menyiapkan 20 orang sedangkan nyatanya yang di gunakan hanya 10 orang di karenakan material terlambat datang atau tidak sesuai dengan yang di butuh kan, keterlambatan pembayaran sehingga perusahaan harus menyiapkan dana talangan dahulu untuk membayar karyawan. Dari permasalahan tersebut peneliti akan membuat strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh PT BSKU ini.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu menurut Sugiyono (2008), penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (p. 147). Penelitian kualitatif merupakan penelitian dengan analisis data yang menggunakan berupa penjelasan-penjelasan yang lengkap tentang tanggapan-tanggapan, perasaan-

perasaan, dan tindakan orang-orang yang diteliti (Janu. M, n.d. p. 68). Jenis penelitian ini digunakan peneliti karena ingin membantu perusahaan yang diteliti untuk dapat lebih mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang digunakan dengan lebih optimal.

Metode yang digunakan oleh penulis adalah studi kasus. “Studi kasus” adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti (Mulyana, 2002). Penelitian dengan studi kasus bertujuan untuk memberikan pandangan yang lengkap dan mendalam mengenai subjek yang diteliti. Dengan penelitian studi kasus maka penulis akan melakukan penelitian dan analisis kepada satu perusahaan yaitu kepada PT Budi Setiawan Karya Utama.

Dalam penelitian ini, data primer dan data sekunder yang terkait langsung akan dikumpulkan dengan menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu wawancara dan dokumentasi.

Teknik yang digunakan dalam menentukan informan pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan berdasarkan pada suatu yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini ditujukan pada seseorang sumber data/informan yang benar-benar mengetahui tentang apa yang peneliti perlukan. Informan yang ditentukan pada penelitian ini memungkinkan juga bahwa informan tersebut adalah sebagai penguasa bahkan pemilik dari perusahaan yang sedang diteliti.

Data-data yang telah diuji kredibilitasnya dengan teknik triangulasi, kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan bantuan model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman membuat model analisis data yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (dalam Sugiyono, 2010, p. 430).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penilaian Internal

Pemasaran

Berdasarkan hasil wawancara oleh divisi manajemen proyek maka pengelolaan kegiatan dalam pemasaran di PT. BSKU ini sudah cukup baik tetapi masih ada beberapa hal yang perlu

diperbaiki. PT. BSKU melakukan perencanaan terlebih dahulu sebelum memperoleh proyek berupa mempersiapkan SDM, mempersiapkan material pendukung, dan mempersiapkan perencanaan jadwal sebuah proyek tersebut. Kemudian, PT. BSKU menetapkan konsep produk/ jasa dengan merekrut SDM yang berkualitas dan juga menetapkan jumlah SDM yang diperlukan untuk pengerjaan sebuah proyek. Dalam hal penetapan harga, perusahaan menetapkan berdasarkan *scope* proyek tersebut, dari banyaknya keterlibatan SDM, dan jumlah material dan biaya operasional lainnya yang dibutuhkan. Pendistribusian dilakukan kepada berbagai perusahaan yang memiliki bidang yang sama dengan PT. BSKU seperti PT. PAL, PT. DOK dan perusahaan perkapalan lainnya.

PT. BSKU memperoleh proyek dengan cara secara rajin melihat pengumuman dan mengikuti departemen-departemen yang terkait dalam bidang yang sama untuk dapat mengikuti lelang, karena semua proyek dari pihak pemerintah semuanya diadakan melalui cara lelang. Dari proses lelang tersebut ada beberapa hambatan yang kadang dilalui seperti masalah perijinan, kalah dalam lelang akibat *scoop order* yang ditawarkan berbeda, dan permasalahan harga. Seringkali permasalahan muncul ketika PT. BSKU menawarkan sebuah barang dengan kualitas tinggi dan harga yang tinggi juga, akan tetapi perusahaan tersebut tidak menginginkan kualitas yang tinggi asalkan diberi dengan harga yang terjangkau. Sehingga seringkali apa yang ditawarkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan permintaan dari pihak *customer*. Akan tetapi PT. BSKU selalu berusaha memuaskan *customer* dengan mengunggulkan kualitasnya yang terjamin tetapi dengan harga yang menengah saja sehingga tetap dapat memenangkan lelang.

Apabila dilihat dari sistem pemasaran yang dilakukan oleh PT. BSKU sebenarnya sudah cukup baik, dikarenakan sistem pemasaran yang harus melalui proses lelang. Namun, pertimbangan untuk masalah harga yang harus dapat bersaing dengan kompetitor lain merupakan hal yang harus diperhatikan.

Keuangan

Pengelolaan keuangan PT. BSKU sudah menjalankannya dengan baik dan terencana. Dalam periode tertentu perencanaan keuangan perusahaan disesuaikan dengan kegiatan yang ada, dalam arti ada brapa proyek yang sedang dikerjakan atau yang akan dikerjakan, semuanya disesuaikan berdasarkan *cashflow*. Setiap peraturan kebijakan yang dilakukan oleh PT. BSKU selalu dilakukan perencanaan terlebih dahulu, seperti pada saat merencanakan sebuah

proyek atau ketika mengikuti sebuah lelang, semuanya direncanakan dengan detail dari SDM yang dibutuhkan, *cost* yang diperlukan semuanya harus dibuat secara mendetail. Dari perencanaan tersebut perusahaan memperoleh manfaat dari keakuratan dalam rencana tersebut dalam arti sebuah proyek seminimal mungkin tidak akan terjadi *delay* dalam pengerjaannya dan meminimalisir hambatan yang mungkin akan terjadi.

Prosedur perusahaan dalam mengeluarkan dana perusahaan sudah direncanakan dan sudah memiliki *schedule* masing-masing, seperti jadwal dalam pembelian material dan semua pendukung pengerjaan proyek yang memerlukan pengeluaran dana. Pembayaran gaji juga memiliki jadwal setiap tanggal 30, pemberian gaji pada *staff* di lapangan setiap dua minggu sekali. Kemudian dalam hal pengawasan, mengatur, dan mengendalikan posisi keuangan PT. BSKU mengawasi semuanya yang berkaitan dengan proyek. Berawal dari modal untuk meng-cover atau mendukung proyek dalam jumlah tertentu, kemudian dilihat berdasarkan *cashflow* dari termin, harus selesai tepat waktu agar mendapatkan bayaran per-termin, setelah pembayaran tersebut maka perusahaan dapat mendukung kembali *progress* berikutnya. Kendala dalam pengaturan keuangan terjadi sebagian besar akibat keterlambatan proyek yang berakibat pada *cashflow* perusahaan.

Produksi

Bidang utama produksi dari PT. BSKU adalah *pipe-ing* dan *cooling system*. Proses pembuatan sistem perpipaan berawal dari *raw* material yaitu berupa pipa-pipa yang utuh dibentuk sesuai dengan kebutuhan sebuah kapal, seperti *elbow*, *p*, dan dibengkokkan sesuai dengan kebutuhan kapal kemudian akan di *install* kepada kapal tersebut. Selain bidang tersebut, PT. BSKU juga mengerjakan hal lain di luar pihak pemerintah seperti menjadi *supplier* pada perusahaan swasta dalam pembuatan sebuah proyek yang bermaterial baja seperti pembuatan tangga, jembatan, dan lain-lain.

Perencanaan dalam proses produksi PT. BSKU berupa perencanaan sebelum proses produksi seperti pembuatan jadwal pengerjaan agar dapat di kontrol durasi pengerjaannya kemudian membuat gambar dan *scope order* yang ditawarkan, dari situ akan ada jadwal pembelian material, kemudian jadwal proses produksi, dan target selesai.

Keuntungan dari perencanaan tersebut bagi PT. BSKU terpusat pada waktu, ketika rencana dapat berjalan dengan baik dalam arti pengerjaan proyek selesai dengan tepat waktu, maka perusahaan dapat men-*supply* lebih cepat dan *cashflow* akan lebih cepat juga. Namun ada beberapa hambatan dalam perencanaan tersebut seperti ketersediaan material, namun seringkali dapat diantisipasi karena telah direncanakan sebelumnya. Pengaturan dan pengkoordinasian penggunaan sumber daya di perusahaan atau di lapangan seperti material telah dijadwalkan sebelum melaksanakan sebuah proyek,

seperti material apa yang akan digunakan, sdm yang sesuai dengan bidang pekerjaan itu, semuanya telah tersedia. Pihak PT. BSKU mengatur persediaan bahan baku yang berhubungan dengan jumlah produk dengan baik karena pekerjaan dari perusahaan ini ter-*project*, maka sudah ada perencanaan dari awal mengenai penggunaan material, berapa jumlah sdm yang diperlukan, berapa dana yang dibutuhkan, semuanya telah direncanakan sejak awal. PT. BSKU juga melakukan pengembangan produk tetapi tidak mendesain barang karena yang mendesain adalah *user/pelanggan*. Dalam pengendalian mutu dan kualitas barang/jasa, pengendalian dilakukan melalui *supervisor* dan juga semua SDM yang digunakan sudah melalui proses seleksi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan manajemen sumber daya manusia di PT. BSKU adalah dengan sistem perekrutan orang-orang yang *qualified* di bidang yang dibutuhkan dalam pengerjaan sebuah proyek, contoh tenaga ahli *welder*, *piter*, atau ahli teknik mesin. Dalam perekrutan dan menyeleksi sumber dayanya perusahaan memiliki standart tertentu seperti sertifikat di bidangnya masing-masing. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia belum dilakukan oleh PT. BSKU, akan tetapi apabila ada sumber daya manusia yang dimiliki memiliki *grade* yang tinggi, akan dikembangkan untuk mengerjakan sebuah proyek yang tingkatannya lebih tinggi juga, selain itu dari pihak *main-con* akan melakukan diklat yang bernama *accessment* yang membuat sumber daya manusia bersertifikat. PT. BSKU melakukan induksi orientasi perusahaan melalui *supervisor* yang akan memperkenalkan pekerjaan di lapangan dan *scopenya* akan seperti apa. Dalam hal menilai prestasi dari karyawan perusahaan akan melihat hasil dari produksinya, apabila kurang memuaskan atau melakukan kesalahan yang bersifat fatal akan di *cut*. Perusahaan tidak pernah melakukan pemindahan jabatan atau memindahkan sdm nya ke bidang pekerjaan yang berbeda. Untuk PHK, perusahaan pernah melakukan PHK, dikarenakan ketika sedang mengalami sepi proyek, maka perusahaan tidak memerlukan jumlah sdm yang terlalu banyak. PT. BSKU sudah menetapkan struktur organisasi dan pembagian kerja. Evaluasi kerja SDM dilakukan oleh *supervisor*, dan apabila seorang pekerja melakukan kesalahan perusahaan akan menunggu laporan dari *supervisor* seperti apa kesalahan yang dilakukan, apakah kesalahan yang berupa permasalahan pribadi seperti kedisiplinan biasanya akan diberikan sanksi, akan tetapi apabila kesalahan dalam hal produksi akan ditimbang lagi seberapa fatal dan apakah masih bisa dibimbing lagi atau tidak.

B. Penilaian Eksternal

Ancaman Pendetang Baru

Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur PT. BSKU, memasuki industri usaha di bidang ini bukan merupakan hal yang sulit, akan tetapi juga harus mempertimbangkan pengembangan dan persaingan yang semakin ketat karena mulai bermunculan perusahaan-perusahaan baru yang bekerja

di bidang yang sama. Modal yang dikeluarkan untuk membangun perusahaan ini bermula dari tahun 1997 bernilai sekitar 100 juta atau sekitar lima ratus juta hingga satu milyar rupiah apabila terhitung pada tahun 2015. Adanya pengaruh kebijakan pemerintah pada PT. BSKU yaitu dalam hal pelelangan dan kebijakan pajak. Pajak dibayarkan dulu kepada *sub-con* kemudian pihak *sub-con* yang akan membayarkan pajak tersebut kepada dinas pajak, namun mulai tahun 2014, pajak langsung dipotongkan dari *sub-con* sehingga pengusaha tidak memiliki hutang ppn.

Luas jalur distribusi PT. BSKU saat ini pada bidang angkatan laut, PT. PAL, memiliki sebuah perusahaan swasta di kota lamongan, dan kerjasama dengan pihak BUMN di perak. Selain PT. BSKU tentu saja juga ada beberapa perusahaan yang mengerjakan bidang yang sama, akan tetapi kompetisi hanya akan dilalui melalui proses lelang.

Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Selain PT. BSKU tentu saja ada beberapa perusahaan yang bekerja di bidang yang sama, akan tetapi semuanya akan disaring melalui proses lelang. Hanya perusahaan yang telah bersertifikasi saja yang bisa mengikuti proses lelang. Ketika PT. BSKU memenangkan lelang, tentu saja terkadang masih ada dari pihak pembeli yang akan melakukan negosiasi terhadap harga, akan tetapi apabila sudah memenangkan lelang, maka pihak pembeli tidak bisa melakukan negosiasi lagi.

Tingkat Persaingan di Antara Pesaing

Jumlah pesaing PT. BSKU dalam kurun waktu 3,5 tahun terakhir belum meningkat, dikarenakan spesialisasi bidang yang dikerjakan tidak banyak yang menguasainya dan seringkali perusahaan-perusahaan baru tidak mampu menyelesaikan sebuah proyek karena kurangnya pengalaman sehingga proyek tersebut dikembalikan kepada perusahaan yang telah berpengalaman. Sehingga laju pertumbuhan dalam industri ini sebenarnya masih lambat, akan tetapi pasti akan berkembang dikarenakan adanya program dari presiden jokowi mengenai kelautan dan pertahanan angkatan laut.

Perusahaan tidak memiliki karakteristik tertentu terhadap produknya. Kapasitas biaya produksi perusahaan melihat dari nilai sebuah proyeknya, apabila dapat di *cover* dengan uang perusahaan maka akan di *cover* oleh perusahaan akan tetapi dapat juga mendapatkan *clone* atau pinjaman dari bank. Pihak bank akan menanyakan mengenai proyek, dan karena PT.

BSKU mempunyai kompetensi dan sub-kontraktornya merupakan PT. PAL maka dana akan mudah didapat.

Hambatan yang di alami perusahaan sehingga perusahaan tidak mengambil lagi suatu proyek tertentu pernah terjadi ketika perusahaan bekerja sama dengan sebuah perusahaan dan perusahaan tersebut tidak memberikan kenaikan tarif sedangkan standart upah minimum semakin taun semakin meningkat, sehingga PT. BSKU lama kelamaan mengalami kerugian dalam pembayaran sumber daya manusia, akhirnya diputuskan untuk berhenti.

Ancaman Barang Pengganti Atau Jasa Pengganti

PT. BSKU melihat peluang sebuah proyek, apakah dengan biaya besar kesempatan atau peluang yang diberikan juga besar, maka perusahaan akan bersedia berinvestasi di sana, akan tetapi apabila biayanya cukup besar namun peluangnya tidak maka diabaikan saja.

Perusahaan tidak mengetahui kualitas produk pengganti atau dari perusahaan lain, penilaian konsumen yang akan menilai kualitas produk dari masing-masing perusahaan.

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Jumlah pemasok yang dimiliki oleh PT. BSKU berjumlah 3 sampai 5 pemasok. Pemasok memiliki pengaruh dalam hal mempersiapkan material yang dibutuhkan dengan kualitas yang terbaik dengan harga yang berkompetisi. Cara perusahaan meningkatkan jumlah pelanggan agar dapat memperoleh laba yaitu dengan memproduksi sesuatu yang berkualitas baik dengan harga yang bersaing.

C. Analisis SWOT

Kekuatan (*Strength*):

- S1) Sudah dipercaya dalam memenangkan proses pelelangan.
- S2) PT. BSKU telah berpengalaman dalam bidang instalasi sistem perpipaan dan pendingin di perkapalan lebih dari 12 tahun.
- S3) SDM yang berpengalaman dan berkualitas.

Kelemahan (*Weakness*):

W1) Kerumitan sistem kontrak kerja berhubungan dengan pengeluaran biaya yang tidak pasti.

W2) SDM yang harus bisa mengerjakan semua bidang sesuai permintaan dari *customer*.

W3) alokasi SDM yang masih belum jelas sehingga bekerja dengan kurang efektif dan mengeluarkan banyak biaya.

Peluang (*Opportunity*):

O1) Pesaing yang masih terbatas dan belum berpengalaman.

O2) Tidak adanya perusahaan pengganti PT.BSKU yang dapat menyelesaikan proyek besar.

O3) Dengan barang yang berkualitas dapat memberikan penawaran harga yang sesuai.

Ancaman (*Threat*):

T1) Adanya pesaing yang memainkan harga dengan memberikan harga terendah dengan kualitas seadanya.

T2) Pola pikir *customer* yang lebih mengutamakan biaya yang rendah dibanding kualitas.

T3) Kenaikan standard upah minimum yang tidak disesuaikan dengan kenaikan upah dari *customer*.

D. Formulasi Strategi

Formulasi yang dapat diterapkan sebagai berikut ini :

1. Strategi S-O

a. Tetap mempertahankan kualitas agar selalu mendapat kepercayaan.

b. SDM dan penyediaan barang yang berkualitas tinggi.

c. Menunjukkan keunggulan pengalaman berdasarkan kualitas.

2. Strategi W-O

a. SDM yang disesuaikan dengan kualitas barang.

b. Jadwal pelaksanaan pekerjaan yang sesuai kontrak harus disiapkan dengan perencanaan kebutuhan serapan tenaga kerja yang optimal.

3. Strategi S-T

a. Meyakinkan *customer* pentingnya kualitas barang dan pengerjaan dibanding kualitas rendah.

b. Lebih fleksibel dalam penawaran harga tetapi tetap mempertahankan standard dan kualitas mutu.

c. Membatasi jumlah pemakaian SDM hanya sesuai dengan kebutuhan dan permintaan *customer* saja.

4. Strategi W-T

a. Lebih mendetailkan lagi *list* pengeluaran biaya yang dibutuhkan terhadap pengerjaan proyek.

b. Standarisasi kualitas dan SDM yang mengerjakan harus sudah pasti dan terukur.

c. Memperjelas sistem kerja dan alokasi SDM agar pembayaran upah sesuai dengan SDM yang dibutuhkan.

E. Strategi Bisnis

Berdasarkan hasil analisis dan formulasi strategi bisnis dengan menggunakan analisis SWOT, maka dapat disimpulkan strategi yang cocok untuk diterapkan di PT. BSKU adalah strategi kepemimpinan berbiaya rendah (*Cost Leadership Strategy*).

Melalui strategi ini, perusahaan akan berusaha untuk mencapai biaya yang paling rendah dibandingkan dengan perusahaan lain yang memiliki bidang yang sama. Dengan pengalaman dan kualitas dari PT.BSKU maka berbagai kebutuhan berupa peralatan, kebutuhan sumber daya manusia, dan kebutuhan lainnya yang bekerjasama dengan berbagai *vendor* dapat diminimalisir pengeluaran biayanya. Sumber daya manusia handal yang dimiliki juga dapat meminimalkan berbagai pengeluaran biaya seperti waktu pengerjaan, kesalahan pengerjaan, dan biaya lainnya yang diakibatkan oleh *human error* di lapangan.

Berikut adalah penjelasan bagan rencana pengembangan pada PT. BSKU, yaitu: strategi kepemimpinan berbiaya rendah, yang bertujuan:

1. Membuat *database* secara detail mengenai dana yang disediakan untuk PT. BSKU dan pengeluaran yang akan dikeluarkan untuk pengerjaan proyek tersebut. Melalui perencanaan ini dapat terlihat seberapa besar keuntungan yang akan didapatkan berdasarkan hasil dari pengamatan perusahaan.

2. Meminimalisir biaya tidak perlu atau yang dapat digantikan dengan opsi lain berbiaya rendah dengan kualitas yang sama. Hal ini tentu saja tetap harus disesuaikan dengan permintaan *customer* terutama yang berkaitan dengan

kualitas dan ketepatan waktu pengerjaan agar tetap mendapatkan kepercayaan.

Kebijakan bagi masing-masing bagian perusahaan untuk mendukung strategi ini, yaitu:

1. Pemasaran

Melalui divisi ini, perusahaan harus memaksimalkan kinerjanya berkaitan dengan perluasan jaringan dan keaktifannya dalam mengikuti perkembangan pengadaan lelang proyek yang dapat berkaitan dengan PT. BSKU. Semakin banyak keikutsertaan PT. BSKU dalam mengikuti lelang melalui pendaftaran yang diajukan oleh divisi pemasaran maka kinerja perusahaan juga akan semakin optimal dan tidak mengalami kekosongan pekerjaan.

2. Keuangan

Divisi keuangan harus membuat catatan keuangan yang detail mengenai pemasukan dan pengeluaran dari setiap proyek yang dikerjakan. Kemudian, divisi ini juga harus dapat mengetahui pemangkasan biaya mana yang dapat diminimalisir pengeluarannya sehingga tidak membuat perusahaan membuat pengeluaran secara berlebihan dalam pengerjaan sebuah proyek.

3. Operasional

Dalam hal produksi, yang harus diperhatikan adalah kualitas yang diinginkan dan ketepatan waktu pengerjaan. Permintaan dari *customer* yang bermacam-macam berkaitan dengan detail pengerjaan, jumlah sumber daya manusia yang diinginkan, kualitas tertentu yang diharapkan tentu saja harus menjadi perhatian utama dalam proses produksi sehingga apabila sesuai PT. BSKU akan terus mendapatkan kepercayaan dari pihak *customer*.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengalaman tentu saja dibutuhkan oleh PT. BSKU. Karena semakin berpengalaman, maka kesalahan yang mungkin ditimbulkan akan semakin kecil kemungkinannya sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya akibat *human error*. Dengan menggunakan sumber daya manusia yang berpengalaman, maka jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan tentu saja akan dapat diminimalisir sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya berlebih untuk pembayaran tenaga kerja berdasarkan jumlah yang digunakan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Lingkungan Internal

- a. Pemasaran pada PT. BSKU bertugas untuk mencari *customer* dengan melakukan pengecekan terhadap lowongan yang disediakan oleh pengada lelang.
- b. Keuangan pada PT. BSKU melakukan *control project* yang berarti melakukan pengecekan kembali terhadap proyek yang terlaksana apakah sudah sesuai dengan penawaran yang dilakukan pada saat lelang.
- c. Operasional melakukan hal-hal yang berkaitan dengan teknis pengerjaan proyek pada saat di lapangan meliputi penggambaran secara luas, membuat *bill out*, kemudian melakukan *break down*, dan memprediksi pengeluaran biaya dan kebutuhan sumber daya manusia.
- d. Sumber Daya Manusia membantu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh *customer* dalam pengerjaan sebuah proyek. Kemudian divisi ini akan melakukan kroscek ke lapangan untuk melihat kinerja dari masing-masing sdm dan melakukan evaluasi.

Lingkungan Eksternal

a. Ancaman Pendetang Baru

Berdasarkan hasil analisis, PT. BSKU tidak mengkhawatirkan banyaknya pendatang baru di industri perkapalan, karena setiap orang dapat memiliki sebuah perusahaan perindustrian, akan tetapi kesulitan yang dihadapi adalah untuk mendapatkan kepercayaan dari *customer* sehingga perusahaan tersebut dapat terus memenangkan lelang. Dengan kualitas dan pengalaman yang dimiliki, maka PT. BSKU masih percaya diri tetap unggul walaupun makin banyaknya pendatang baru.

b. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Kekuatan tawar menawar hanya akan terjadi apabila PT. BSKU memenangkan sebuah lelang. Penawaran sangatlah jarang terjadi karena penawaran telah dilakukan sebelum PT. BSKU memenangkan lelang, akan tetapi hal ini bukanlah tidak mungkin terjadi. Negosiasi bisa terjadi dengan *main contractor*. Tetapi kekuatan tawar menawar dari pembeli terbilang rendah, sebab ketika sudah memenangkan lelang, maka itu artinya pembeli telah setuju dengan penawaran harga yang ditawarkan saat proses lelang sehingga harga tidak bisa dinegosiasi lagi setelah memenangkan lelang.

c. Tingkat Persaingan di antara pesaing.

Persaingan bukanlah menjadi masalah bagi PT. BSKU, karena dalam industri ini, pengalaman merupakan hal yang utama. Seringkali ketika pengada lelang memberikan sebuah proyek kepada beberapa perusahaan yang baru, perusahaan tersebut tidak mampu menyelesaikannya. Sehingga proyek akan kembali diserahkan kepada perusahaan yang sudah berpengalaman salah satunya adalah PT. BSKU. Beberapa pesaing dari PT. BSKU yang bergerak di bidang yang sama yaitu, PT. Kunto Wijaya Sakti, PT. Langgeng, PT. Tiang utama.

d. Ancaman Barang Pengganti atau Jasa Pengganti

Ancaman jasa pengganti juga bukan merupakan ancaman untuk PT. BSKU. Karena semua lowongan pekerjaan proyek harus melalui proses lelang, dan perusahaan yang dapat mengikuti proses lelang tersebut adalah perusahaan yang sudah lolos melalui proses rekualifikasi. Sehingga PT. BSKU yakin melalui pengalaman dan kualitasnya selama ini, pengalihan jasa kepada perusahaan lain belum pernah terjadi.

e. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Tawar menawar pemasok jarang terjadi, karena material yang dibutuhkan untuk sebuah proyek biasanya sudah disediakan oleh pihak *main contractor*. Akan tetapi PT. BSKU memiliki berbagai relasi terhadap para pemasok untuk berjaga-jaga apabila ada barang tambahan yang dibutuhkan tetapi tidak disediakan oleh pihak *main contractor*. Kekuatan tawar menawar kepada pihak pemasok cukup besar, karena jumlah yang diambil oleh PT. BSKU selalu bernilai besar juga sehingga pihak pemasok memberi perhitungan potongan harga.

Analisis SWOT

Melalui analisis SWOT, dapat diketahui berbagai solusi untuk mengembangkan potensi perusahaan yaitu:

- a. Tetap mempertahankan kualitas agar selalu mendapat kepercayaan.
- b. SDM dan penyediaan barang yang berkualitas tinggi.
- c. Menunjukkan keunggulan pengalaman berdasarkan kualitas.
- d. SDM yang disesuaikan dengan kualitas barang.
- e. Jadwal pelaksanaan pekerjaan yang sesuai kontrak harus disiapkan dengan perencanaan kebutuhan serapan tenaga kerja yang optimal.

- f. Meyakinkan *customer* pentingnya kualitas barang dan pengerjaan dibanding kualitas rendah.
- g. Lebih fleksibel dalam penawaran harga tetapi tetap mempertahankan standard dan kualitas mutu.
- h. Membatasi jumlah pemakaian SDM hanya sesuai dengan kebutuhan dan permintaan *customer* saja.
- i. Lebih mendetailkan lagi *list* pengeluaran biaya yang dibutuhkan terhadap pengerjaan proyek.
- j. Standarisasi kualitas dan SDM yang mengerjakan harus sudah pasti dan terukur.
- k. Memperjelas sistem kerja dan alokasi SDM agar pembayaran upah sesuai dengan SDM yang dibutuhkan.

Strategi yang Baru

Strategi yang tepat untuk diterapkan oleh PT. BSKU adalah strategi kepemimpinan berbiaya rendah. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan keuntungan dengan cara meminimalisir segala pengeluaran biaya pada saat pengerjaan proyek berupa biaya material, sumber daya manusia, biaya tak terduga, dan lain-lain. Diharapkan dengan biaya pengerjaan yang dikeluarkan jauh lebih kecil dibandingkan dengan dana yang telah disediakan akan tetapi tetap dengan kualitas yang sesuai dengan permintaan.

Saran

Melalui hasil penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. PT. BSKU sebenarnya memiliki potensi dan kemampuan di bidang lain selain bidang perkapalan perang. Seperti pembuatan konstruksi baja, pembuatan pintu gerbang, jembatan, dan lain-lain. Akan tetapi PT. BSKU selama ini hanya berfokus kepada pembuatan kapal perang saja. Sebenarnya akan sangat memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan apabila dapat berfokus pada semua bidang.
2. PT. BSKU harus lebih mempertimbangkan masalah harga selain dari kualitas. Sebab seringkali pemberian penawaran harga yang lebih tinggi dari pesaing lainnya, dapat mengakibatkan kekalahan dalam proses lelang meskipun sebenarnya kualitas yang dimiliki PT. BSKU lebih baik.
3. PT. BSKU harus terus mempertahankan kepercayaan dan kualitas sehingga para *customer* yang pernah bekerjasama dengan PT. BSKU dapat menitikberatkan perhatiannya pada PT. BSKU ketika mengikuti kegiatan lelang proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred. R., (2012). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jaradat S., & Almomani J, (2013). The Impact of Porter Model's Five Competence Powers on Selecting Business Strategy "An Emprirical Study on Jordanian Food Industrial Companies". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (3), 457-470.
- Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT Analysis: Where Are We Now?. *Journal of Strategy and Management*, 3 (3), 215-251.
- Hutabarat, J. & Huseini, M., (2006). *Operasionalized Strategy*. Jakarta: Gramedia.
- Indiasty C. M., Mwangi M. S., Mandere E. N., etc. (2014). The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A case of Cooperative Bank of Kenya Ltd. *European Journal of Business and Management*. 6 (16), 75-86.
- Imamul, A., & Giana, H., (2009). *Membuka Cakrawala Ekonomi*. Jakarta: PT. Setia Purna Inves.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama*, Yogyakarta: BPFE.
- Kirmanto, Djoko. (2011, November 23). Sektor Konstruksi Penting Majukan Satu Wilayah. *Media Independen Online*. Retrieved (Oktober 12, 2012), from <http://poskota.co.id/berita-terkini/2011/11/23/sektor-konstruksi-penting-majukan-satu-wilayah>
- Madura, Jeff., (2007). *Introduction to Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Marwansyah., (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyana, D., (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Parnell, J. A., (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*. 3 (4), 304-324.
- Pringle, J. and Huisman, J, (2011). *Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework*. *Canadian Journal of Higher Education*. 41 (3), 36-58.
- Rachapila T., & Dr. Jansirisak S. (2013). Using Porter's Five Forces Model for Analysing the Competitive Environment of Rhailand's Sweet Corn Industry. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3 (3), 174-184.
- Rangkuti, F., (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sirait, Justine. T., (2002). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono, (2008), *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Stoner, J. A. F & Charles W., (1992). *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Sule, T., E., & Saefullah, K., (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Tehrani M. B., & Rahmani F, (2014). Evaluation Strategy Michael Porter's Five Forces Model of The Competitive Environment on The Dairy Industry (Case study: Amoll Haraz Dvshh Diry Company). *American Journal of Engineering Research (AJER)*, 3 (5), 81-85.
- Tua, M. H., (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompesasian, Peningkatkan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Umar, H., 2000. *Business and Introduction*. Jakarta: Gramedia.
- Undang-undang Nomor 18 Tahun (1999) tentang Jasa Konstruksi.
- Wijatno. (2009). *Pengantar Entrepreneurship*. Jakarta: Grasindo.