

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Jasa Konstruksi (Studi Kasus: PT Tri Manunggal Karya)

Hilal Firmansyah^{a*}, Heny K. Daryanto^b, Rizal Syarieff^c

^aSchool of Business, Bogor Agricultural University, SB IPB Building, Bogor, Indonesia

^bBogor Agricultural University, Bogor, Indonesia

^cSchool of Business, Bogor Agricultural University, SB IPB Building, Bogor, Indonesia

*Corresponding Author, Email: hilal@bimresearch.id

ARTICLE INFO

DOI: [10.32832/jm-uika.v13i3.8081](https://doi.org/10.32832/jm-uika.v13i3.8081)

Article history:

Received:

17 Juni 2022

Accepted:

25 Juni 2022

Available online:

1 Oktober 2022

Keywords:

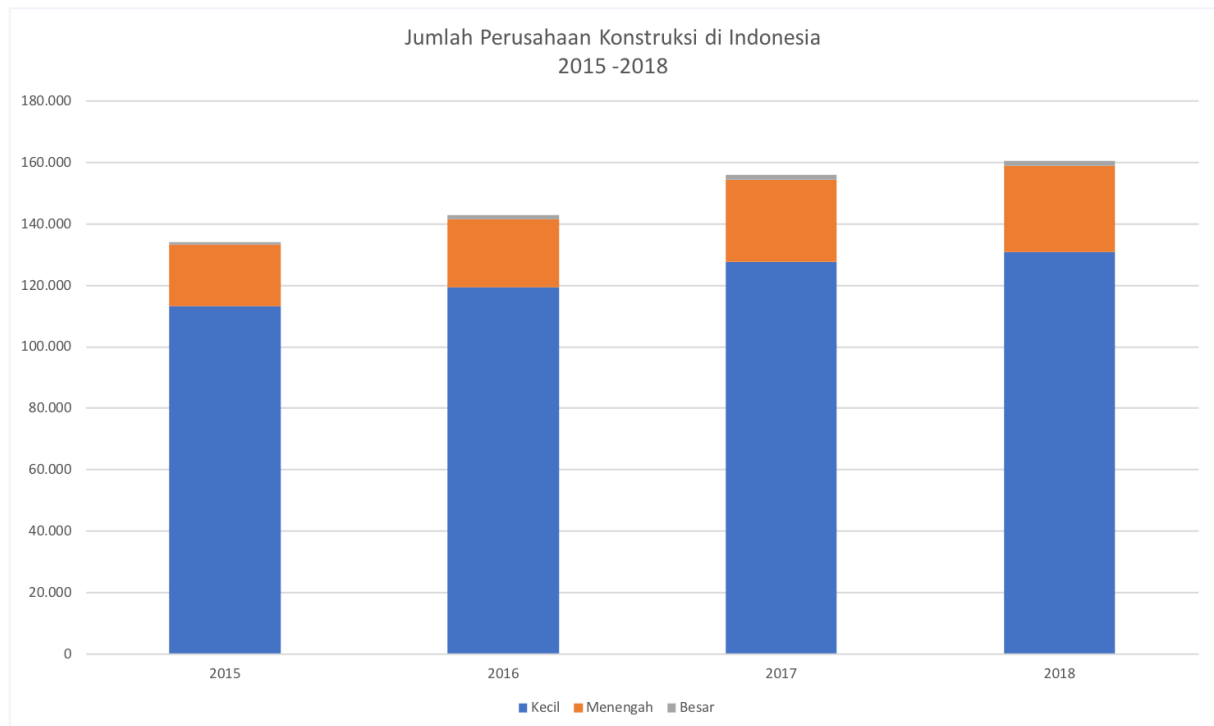
analytical hierarchy process, construction, EFE, IE matrix, IFE, SWOT

ABSTRACT

Increasing competition of construction business in Indonesia forces PT Tri Manunggal Karya (PT TMK) to innovate to survive in the construction industry. One way is by having a competitive strategy for its business development. As a holding company, a proper strategy is highly required by PT TMK to open up market opportunities for the company and its subsidiaries and to avoid the risk of business failure and financial losses. This study aims to analyze internal and external factors and analyze the priority strategies for PT TMK development. The analytical methods used were Internal Factor Evaluation (IFE) Analysis, External Factor Evaluation (EFE) Analysis, Strength, Weakness, Opportunity, and Threats (SWOT) Analysis, Analytical Hierarchy Process (AHP) Analysis. The result shows that the external condition of PT TMK is in a high position in responding to opportunities and threats. Its internal figures are in a strong stand in utilizing strengths and overcoming its weaknesses. Opportunity in the company's industry can be concluded because infrastructure development and competent human resources are still limited in the Eastern parts of Indonesia. The threats are post-pandemic conditions and fast-growing construction technology. The result of the Analytical Hierarchy Process (AHP) shows the strategy of acquiring new business units is considered as the main priorities, followed by expansion out of Java Island.

1. PENDAHULUAN

Industri konstruksi di Indonesia berperan penting dalam proses pembangunan untuk menghasilkan infrastruktur seperti bendungan, bangunan irigasi, jalan raya, sekolah dan perumahan. Peranan strategis sektor konstruksi sebagai salah satu penggerak ekonomi nasional dapat terlihat dari jumlah perusahaan konstruksi yang ada di Indonesia. Menurut (Muhlis et al., 2018) perusahaan konstruksi di Indonesia terus mengalami peningkatan yaitu sebesar 19.8 persen dengan jumlah perusahaan sebanyak 134,029 pada tahun 2016 dan sebanyak 160,576 pada tahun 2018 dengan kategori Kecil, Menengah dan Besar. Semakin bertambahnya jumlah perusahaan jasa kontraktor mengindikasikan bahwa peluang dalam industri ini masih terbuka, namun juga memungkinkan persaingan yang berat. Berdasarkan data BPS, pada tahun 2018 terdapat 28,254 perusahaan kontraktor dengan target pasar yang sama (Muhlis et al., 2018). Persaingan tersebut tidak hanya berasal dari perusahaan kontraktor dalam negeri tetapi juga dari perusahaan kontraktor asing yang masuk ke Indonesia.

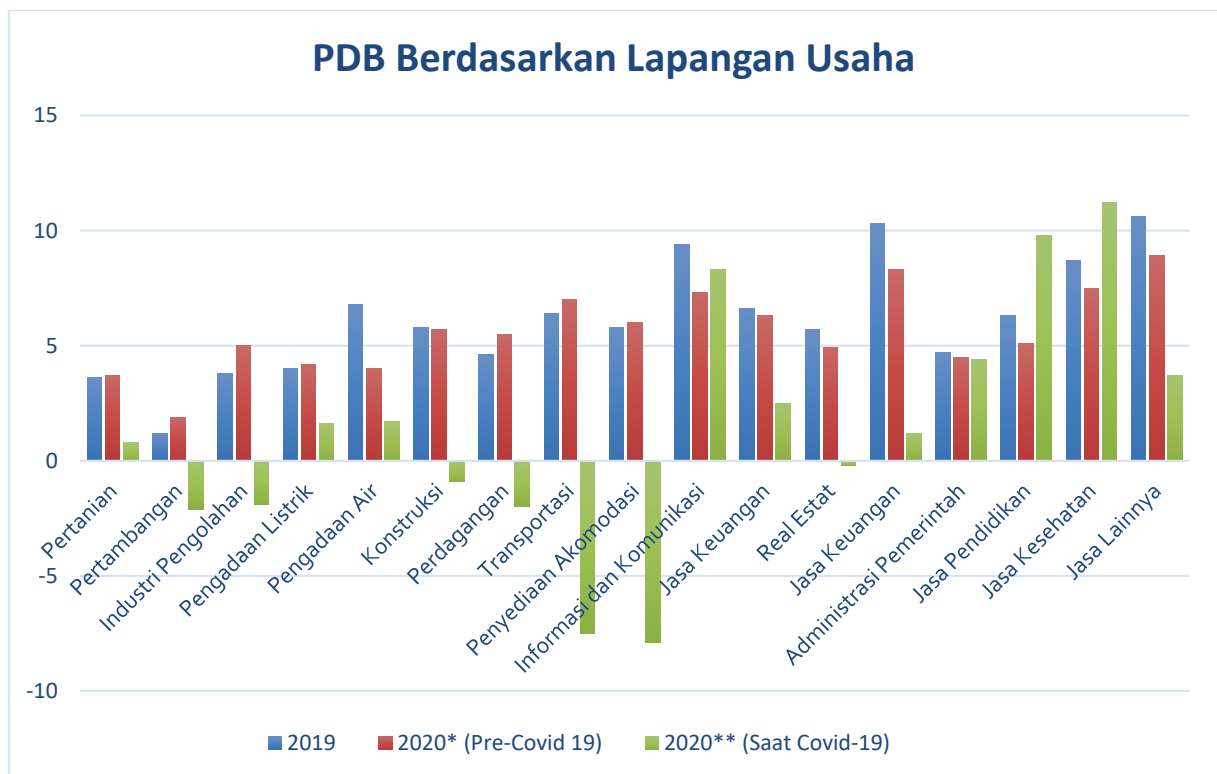


Gambar 1. Jumlah Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia 2015 – 2018

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020

Masalah lain timbul setelah terjadinya pandemi Covid-19 yang menyebabkan turunnya perekonomian secara global termasuk di Indonesia. Industri konstruksi termasuk ke dalam salah satu sektor perekonomian yang menerima dampak negatif paling besar pada tahun 2020 (Triyawan & Fendayanti, 2021). Dari semula sebesar 5,8% pada tahun 2019 turun menjadi -0.2% pada saat pandemi Covid-19 tengah berlangsung (Gambar 2). Hal ini disebabkan banyak proyek konstruksi yang diberhentikan sementara waktu sebagai dampak dari

pembatasan sosial yang diberlakukan pemerintah untuk mengurangi penyebaran Covid-19. Selain itu, dana APBN dan APBD untuk proyek pembangunan mengalami pemangkasan dan realokasi untuk penanggulangan Pandemi Covid-19. Oleh karena itu, banyak proyek konstruksi yang terbengkalai sehingga perusahaan-perusahaan penyedia jasa konstruksi mengalami kerugian besar hingga gulung tikar. Ditengah masalah pendanaan dan proyek konstruksi yang tertunda, penyedia jasa konstruksi asing justru menambah persaingan dengan pemodal yang lebih kuat. Bahkan pada tahun 2020, kontraktor asing baru yang masuk ke Indonesia mencapai 30 entitas perusahaan. Menurut data Asosiasi Kontraktor Indonesia, kontraktor asing memiliki sumber dana yang pasti untuk mengerjakan proyek infrastruktur pemerintah dengan menggunakan pinjaman luar negeri yang berasal dari negara asal kontraktor (Arief, 2021).



Gambar 2. Perubahan Kontribusi PDB Berdasarkan Lapangan Usaha 2019 – 2020\

Sumber: Bank Indonesia, 2020

PT Tri Manunggal Karya (PT TMK) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelaksanaan jasa konstruksi. Sejak tahun 2012 PT TMK di Jawa Barat telah menjalankan 36 proyek konstruksi skala menengah, menunjukkan bahwa portofolio klien (*project owner*) tersebar baik dari pihak swasta maupun pihak pemerintah. PT TMK tidak terlepas dari persaingan dengan perusahaan kontraktor lain, apalagi Jawa Barat merupakan daerah dengan jumlah perusahaan konstruksi terbanyak jika dibandingkan dengan 34 provinsi lainnya di Indonesia (GAPENSI, 2020). Selain itu ancaman yang timbul akibat pandemi Covid-19 juga tidak bisa dikesampingkan sehingga perlu dilakukan inovasi dengan

mengembangkan strategi bisnis yang tepat. Oleh karenanya PT TMK perlu melakukan analisis secara mendalam dan komprehensif terhadap strategi bisnisnya dengan mengkaji lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi performa usaha yang dijalankan.

Perusahaan jasa konstruksi di seluruh dunia juga mengalami tantangan agar dapat bertahan dan terus berkembang. Dengan identifikasi kekuatan dan kelemahan yang tepat, perusahaan dapat terus melakukan perbaikan sesuai dengan kondisi yang terus berubah, salah satunya adalah faktor teknologi konstruksi. Kemajuan teknologi dalam bidang konstruksi dapat dinilai sebagai ancaman nyata bagi perusahaan yang tidak mampu beradaptasi, namun bisa sebagai peluang besar bagi perusahaan yang mampu menguasainya sebagaimana diteliti oleh (Gayathri & Chiranjeevi, 2018). (Khedr, 2017) meneliti perusahaan jasa konstruksi di Mesir, dan menemukan bahwa perusahaan konstruksi asing merupakan ancaman terbesar dan paling dikhawatirkan bagi perusahaan konstruksi di negeri itu. Kekuatan permodalan asing dan nilai tukar mata uang yang melemah merupakan faktor ancaman yang menyertai masuknya perusahaan kontraktor asing di negara tersebut.

Beberapa penelitian sebelumnya telah melakukan kajian serupa. Menurut Amin et al., (2018) terdapat faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan dalam menjalankan model bisnisnya. Tidak fokus dalam *branding* serta belum mendefinisikan kemampuan khusus perusahaan sebagai faktor pembeda dari perusahaan kompetitor menjadi kelemahan yang secara nyata berhasil diidentifikasi. (Hadad, 2015) serta (Riahi & Moharrampour, 2016) meneliti pengembangan arah strategis perusahaan yang dapat menentukan alternatif strategi perusahaan kedepan, baik secara internal maupun secara eksternal. (Yuliana & Kartadipura, 2017) menemukan bahwa faktor regulasi dan hukum, adanya pendatang baru, kekuatan tawar menawar yang lemah, pengguna jasa konsultasi konstruksi yang terbatas, dan kompetisi antar penyedia jasa konsultasi menjadi ancaman dominan dari industri jasa konstruksi. Tidak adanya bauran pemasaran jasa yang terpadu, kualitas layanan jasa yang tidak bagus, serta budaya perusahaan yang tidak mendukung inovasi serta tidak berorientasi pelayanan (*services*) menjadi kelemahan utama. (Syahputra, 2017) memperoleh hasil analisa lingkungan eksternal yang menunjukkan adanya ancaman perusahaan pesaing sejenis dan kekuatan tawar menawar pembeli yang kuat. Menurut (Nainggolan, 2011) terdapat lima faktor dominan yang dapat meningkatkan profit perusahaan kontraktor yaitu kemampuan menghasilkan kualitas pekerjaan sesuai dengan harapan *owner*, *corebusiness contractor* – perusahaan spesialis atau generalis, karyawan yang bermotivasi tinggi dan berkomitmen terhadap kesuksesan proyek, ketersediaan material industri, serta inovasi dan metode konstruksi yang efektif dan efisien sesuai dengan lokasi proyek. Menurut (Ramly, et al, 2019) strategi yang sudah diformulasikan dengan baik, bisa jadi tidak akan mengakibatkan perbaikan kinerja perusahaan apabila strategi tersebut tidak memiliki kemampuan berfikir logis, kritis, menguasai prinsip penelitian serta tidak mampu melaksanakan dan mengkomunikasikan hasil penelitian.

Berdasarkan permasalahan dan beberapa penititan terdahulu yang diuraikan diatas, penulis bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal tiap unit bisnis PT TMK

untuk melihat peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta merumuskan alternatif-alternatif strategi dan memprioritaskan strategi yang tepat untuk pengembangan PT TMK. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada urgensi penelitian yaitu merumuskan strategi inovasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha PT TMK setelah pandemi Covid-19 mereda.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di lokasi kantor PT Tri Manunggal Karya di Bogor, serta di lokasi vendor dan *project owner* yang pernah bekerja sama. Penelitian ini mengambil waktu pada bulan November 2020 – Februari 2021. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer untuk kuesioner pihak internal diperoleh dari wawancara mendalam dan pengisian kuesioner dengan 4 (empat) responden yang dinilai sebagai ahli dalam konteks penelitian ini. Mereka terdiri dari 2 orang anggota manajemen (direktur utama dan direktur pemasaran), 1 responden pemegang saham merangkap komisaris, dan 1 orang karyawan kunci yakni bagian keuangan PT TMK. Data primer untuk kuesioner pihak eksternal diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 2 responden vendor/supplier, 2 responden produsen, 1 responden *project owner* dari pemerintah daerah kabupaten Bogor, 1 responden anggota GAPENSI Kabupaten Bogor & 1 Responden dari GAPENSI Provinsi Jawa Barat. Data sekunder diperoleh melalui penelusuran pustaka, instansi terkait, dan publikasi dari lembaga-lembaga yang relevan di lingkup provinsi Jawa Barat, seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Balitbang Kementerian PU, Pemerintahan daerah setempat, Dinas Pekerjaan Umum, serta perusahaan yang bergerak dalam industri sejenis. Pengambilan responden menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu dengan sengaja memilih pakar yang kompeten dan terlibat langsung dengan pekerjaan dibidang teknik sipil dan kontraktor yang dilakukan oleh PT TMK. Kualifikasi yang dijadikan responden ahli dalam penelitan ini adalah pakar atau profesional yang terlibat dalam project yang dikerjakan oleh PT TMK serta memahami dinamika bisnis konstruksi di Indonesia atau minimal di Kabupaten Bogor. Responden total penelitian ini semula berjumlah 18 responden, namun yang dapat diwawancarai secara lengkap dan mendetail dalam Diskusi Terarah (FGD) maupun wawancara mendalam sebanyak 11 responden.

Data yang diperoleh dalam penelitian dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis data dimulai dengan observasi dan wawancara dengan pihak internal PT TMK yang meliputi hal-hal yang berkaitan dengan objek penelitian seperti deskripsi perusahaan, tujuan, kegiatan, permasalahan dan faktor internal-eksternal, serta strategi-strategi yang selama ini telah dilakukan oleh PT TMK. Selanjutnya dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal dengan memetakan tahapan-tahapan yaitu tahap formulasi strategi, tahap pencocokan, dan tahap pengambilan keputusan. Tahap formulasi strategi dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal untuk memetakan peluang dan ancaman (eksternal) serta kekuatan dan kelemahan (internal) PT TMK. Penetapan faktor internal dan eksternal dilakukan dengan metode FGD (*focus group discussion*) dan wawancara mendalam menggunakan kuesioner dengan pihak internal PT TMK. Metode analisis yang digunakan pada tahap ini yaitu Analisis

Internal Factor Evaluation (IFE) dan Analisis *External Factor Evaluation* (EFE).

Selanjutnya tahap pencocokan faktor internal dan eksternal sehingga diperoleh kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategis internal serta peluang dan ancaman sebagai faktor strategis eksternal. Tahap ini dilakukan dengan metode Analisis Matriks Internal – Eksternal (*IE Matrix*) dan Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat*). Analisis SWOT dalam penelitian ini merupakan pengetahuan mengenai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Hasil analisis SWOT ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan titik pusat ide inovasi dalam perancangan prototipe strategi pengembangan PT TMK. Tahap terakhir yaitu tahap pengambilan keputusan yang dilakukan menggunakan metode Analisis *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap alternatif-alternatif strategi dan kemudian memprioritaskan strategi yang tepat untuk pengembangan PT TMK dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki. Untuk Tahap pembobotan AHP terdapat 6 responden pakar yang terlibat yaitu Direktur Utama, 1 responden Komisaris, 2 pakar dari pihak produsen, 1 responden pakar dari *Project owner*, serta 1 pakar dari GAPENSI Kabupaten Bogor.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis EFE. EFE digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman yang dihadapi PT Tri Manunggal Karya. Tabel 1 dibawah menunjukkan hasil matriks evaluasi faktor eksternal.

Hasil analisis matriks EFE menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang utama yaitu otonomi daerah memiliki fokus dan prioritas pembangunan konstruksi sipil (0.401929), diikuti dengan peluang prioritas nasional pembangunan pada bidang infrastruktur (0.35209). Faktor yang menjadi ancaman yaitu adanya pandemi membatasi anggaran daerah untuk proyek konstruksi dan serta sifat kekerabatan yang masih tinggi di daerah dengan bobot kelemahan tertinggi (0.09). Total skor dari matriks EFE adalah 2.991, artinya kondisi eksternal PT Tri Manunggal Karya berada pada posisi sedang (*medium*) dalam merespon peluang dan ancaman (Tabel 1).

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

	External Factor	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunity				
O1	Infrastruktur yang menjadi prioritas pembangunan	0.0880	4	0.35209
O2	Otonomi daerah fokus dalam konstruksi sipil	0.1005	4	0.401929
O3	Standar Nasional Indonesia (SNI) menjadi standar selain Merek	0.0776	4	0.310289
O4	E-katalog menguntungkan perusahaan yang memiliki produk	0.0715	4	0.286174
O5	e-katalog membuka peluang tender antar wilayah	0.0828	3	0.248392
O6	Indonesia Timur menjadi prioritas pembangunan	0.0748	4	0.299035
O7	SDM Jasa Konstruksi di Indonesia Timur relatif terbatas	0.0732	4	0.292605
Threat				
T1	Adanya pandemi membatasi anggaran daerah untuk proyek konstruksi	0.0920	2	0.184084
T2	Sifat kekerabatan di daerah masih tinggi	0.0973	2	0.194534
T3	teknologi konstruksi semakin berkembang dan menuntut adaptasi cepat	0.0627	1	0.062701
T4	Kondisi keamanan ekonomi dan politik pasca pilpres masih belum seluruhnya stabil	0.0555	2	0.110932
T5	Sifat industri kontraktor sangat padat modal	0.0583	2	0.116559
T6	Kontraktor skala besar masuk ke skala menengah dan kecil	0.0659	2	0.131833
Total Skor				2.991

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2021)

Analisis IFE. IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT Tri Manunggal Karya. Tabel 2 menunjukkan hasil matriks evaluasi faktor internal. Hasil analisis matriks IFE menunjukkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama adalah rekam jejak serta pengalaman ekstensif, dengan skor 0.4015, diikuti dengan dukungan permodalan yang kuat dengan nilai 0.3693. Kelemahan utama adalah turnover karyawan yang cukup tinggi dibandingkan pesaing dengan skor yang sama yaitu 0.1723 serta kurva belajar teknologi baru relatif lambat (0.1705). Total skor dari matriks IFE adalah 3.007. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi internal PT Tri Manunggal Karya berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Internal Factor	Weight	Rating	Weighted Score
Strength			
S1 Manajemen kecil dan fleksibel	0.0871	3	0.2614
S2 Rekam jejak serta pengalaman ekstensif	0.1004	4	0.4015
S3 Dukungan Permodalan yang cukup kuat	0.0923	4	0.3693
S4 Reputasi nama perusahaan yang cukup dipercaya	0.0819	4	0.3277
S5 Jaringan pemasok dan produsen yang kuat	0.0644	3	0.1932
S6 Mampu Restitusi Pajak sehingga daya saing tinggi	0.0866	4	0.3249
S7 Berpengalaman dalam proses e-katalog	0.0795	4	0.3082
S8 Unit Bisnis mendukung e-katalog dan e-procurement	0.0748	3	0.2525
Weaknesses			
W1 Kurva belajar teknologi baru relatif lama	0.0852	2	0.1705
W2 <i>Turnover</i> karyawan yang cukup tinggi dibandingkan pesaing	0.0862	2	0.1723
W3 Update manajemen project yang belum <i>real time</i>	0.0829	1	0.0829
W4 Pengambilan keputusan masih belum berdasarkan data <i>real time</i>	0.0762	2	0.1429
Total Skor			3.007

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2021)

Analisis Matriks IE. Matriks IE merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengetahui posisi strategis perusahaan perusahaan berdasarkan perolehan skor bobot faktor internal dan eksternal. Hasil analisis sebelumnya skor bobot total matriks IFE sebesar 3.007 dan matriks EFE sebesar 2.991, maka posisi PT Tri Manunggal Karya berdasarkan matriks IE berada pada sel IV (Gambar 1) yaitu posisi tumbuh dan ciptakan (*grow and build*).

Matriks Internal Eksternal (IE Matrix)

		Faktor Internal		
		Kuat 4.0-3.0	Sedang 2.99-2.0	Lemah 1.99-1.0
Faktor Eksternal	Tinggi 3.0-4.0	I (Grow and Build)	II (Grow and Build)	III (Hold and Maintain)
	Sedang 2.0-2.99	IV (Grow and Build)	V (Hold and Maintain)	VI (Harvest or Divest)
	Rendah 1.0-1.99	VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest or Divest)	IX (Harvest or Divest)

Gambar 3. Matriks IE PT Tri Manunggal Karya

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2021)

Analisis Matriks SWOT. Penyusunan alternatif strategi dilakukan setelah melakukan identifikasi dan evaluasi faktor-faktor strategis berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Hasil analisis matriks SWOT dari hasil analisis EFE, IFE, dan matriks IE, terdapat lima alternatif strategi yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan bagi PT Tri Manunggal Karya. Alternatif-alternatif strategi yang diperoleh adalah dengan Ekspansi ke Indonesia Timur dan Mengakuisisi Unit Bisnis Baru (Strategi S-O), Akuisisi Unit Bisnis Lokal (Strategi W-O), Merger dan konsolidasi (Strategi S-T), serta Efisiensi Unit Bisnis Eksisting (Strategi W-T).

Analisis Alternatif Strategi PT Tri Manunggal Karya. Metode yang digunakan dalam menganalisis strategi pengembangan PT Tri Manunggal Karya adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil perhitungan bobot AHP dapat dilihat pada Tabel 3, menunjukkan bahwa tujuan prioritas yang ingin dicapai yakni strategi pengembangan bisnis PT Tri Manunggal Karya. Untuk kriteria, setelah wawancara dan diskusi mendalam dari pihak manajemen dan direksi, terdapat 5 kriteria yang digunakan, yakni Kapasitas Sumber Daya Manusia, Permodalan, Manajemen Risiko, Jaringan, serta Peluang dan Potensi Pasar (Tabel 3).

Tabel 3. Bobot Prioritas Level Kriteria Terhadap Tujuan

No	Kriteria	Bobot	Prioritas
1	Jaringan	0.44724	1
2	Kapasitas SDM	0.34455	2
3	Peluang & Potensi Pasar	0.09767	3
4	Manajemen Risiko	0.06130	4
5	Permodalan	0.04920	5

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2021)

Hasil analisis dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa kriteria yang menjadi prioritas adalah unsur Jaringan dengan bobot terbesar yakni 0.44724, diikuti dengan Kapasitas Sumber Daya Manusia sebagai prioritas kedua sebesar 0.34455. Tabel 3 menunjukkan urutan prioritas level kriteria terhadap tujuan.

Pada level prioritas, terdapat lima alternatif strategi yang telah ditetapkan berdasarkan hasil dari matriks SWOT dan diskusi dengan pihak manajemen PT Tri Manunggal Karya, yaitu akuisisi unit bisnis baru, ekspansi keluar Pulau Jawa, efisiensi unit bisnis eksisting, serta merger dan konsolidasi.

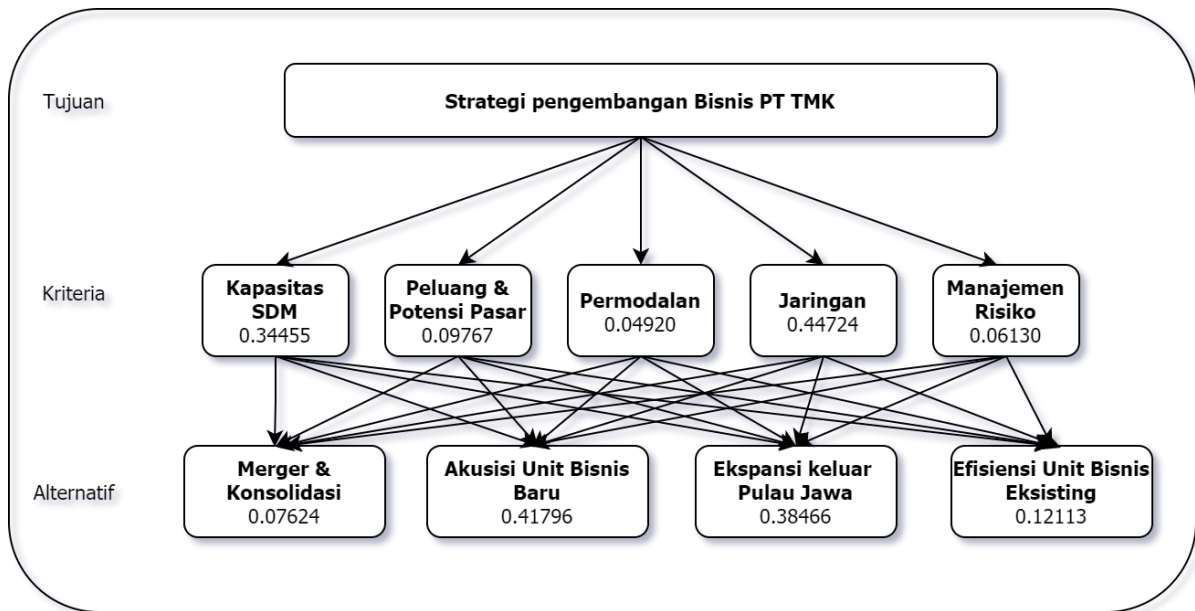
Tabel 4. Hasil Analisis Bobot Prioritas Terhadap Kriteria

No	Strategi	Kriteria					Bobot
		Jaringan	Kapasitas SDM	Peluang & Potensi	Permodalan	Risiko	
1	Akuisisi Unit Bisnis Baru	0.43304	0.44742	0.59677	0.16262	0.06241	0.41796
2	Ekspansi Luar Jawa	0.41292	0.43767	0.08631	0.07340	0.60583	0.38466
3	Efisiensi Unit Bisnis	0.09807	0.06737	0.08277	0.59419	0.27306	0.12113
4	Merger & Konsolidasi	0.05597	0.04753	0.23416	0.16981	0.05870	0.07624

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil analisis AHP pada Tabel 4 yang dilakukan untuk mengetahui prioritas masing-masing alternatif, menunjukkan bahwa akuisisi unit bisnis baru memiliki prioritas tertinggi dengan bobot 0.418, sementara ekspansi keluar Pulau Jawa menunjukkan bobot prioritas terbesar kedua dengan 0.385.

Setelah melakukan perhitungan pada setiap hirarki, tahap berikutnya yakni memberikan prioritas pada setiap item yang ada pada struktur hirarki sesuai dengan bobot masing-masing yang ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Matriks AHP

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021

Dari hasil pembobotan terlihat bahwa Alternatif Akuisisi Unit Bisnis Baru memiliki nilai bobot paling tinggi atau strategi prioritas dalam pengembangan bisnis PT Tri Manunggal Karya. Hal ini sesuai dengan wawancara internal manajemen yang merencanakan melakukan pengembangan bisnis melalui pendirian unit bisnis baru secara independen baik melalui akuisisi atau membangun dari awal untuk mendukung kegiatan PT Tri Manunggal Karya dan juga perusahaan-perusahaan jasa konstruksi lainnya yang membutuhkan produk tersebut.

Strategi akuisisi unit bisnis baru saat perusahaan berada pada posisi *build and grow* juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Murphy (2017) dimana untuk memenangkan kontrak-kontrak pemerintah, perusahaan kecil dan menengah yang berada pada posisi *build and grow* pada matriks IE disarankan untuk melakukan ekspansi membentuk unit-unit bisnis baru dengan cara akuisisi maupun merger untuk mempercepat akselerasi sambil mempertahankan keunggulannya.

PEMBAHASAN

Analisis Matriks IE. Berdasarkan hasil analisis Matriks IE, PT TMK berada pada posisi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Menurut David & David, (2016) strategi yang disarankan dalam kondisi ini adalah strategi intensif dan strategi integratif. Posisi pada sel ini memberikan implikasi strategi yang cocok bagi unit bisnis PT Tri Manunggal Karya yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Berdasarkan diskusi dengan pihak direksi (manajemen) dan pemegang saham PT Tri Manunggal Karya, alternatif strategi intensif dirasa lebih tepat untuk dilakukan oleh

perusahaan. Dengan melakukan strategi intensif seperti penetrasi pasar, perusahaan dapat melakukan kegiatan promosi dengan lebih gencar. Untuk pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara peningkatan kualitas produk dan penambahan kualitas layanan (jasa) melalui tenaga kerja, menambah peralatan, dan penggunaan material atau teknologi yang lebih baru dari *supplier* atau produsen. Sementara opsi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan melalui memperkenalkan produk atau jasa ke pasar potensial yang baru, salah satunya dengan cara memperluas jaringan/network mitra atau membuat kerjasamana operasi (KSO) di daerah-daerah potensial.

Analisis SWO

Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*). Strategi S-O adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Alternatif strategi yang diperoleh yaitu ekspansi ke Indonesia Timur dengan dukungan pengalaman dan rekam jejak yang kuat serta dukungan permodalan. Tujuan untuk ekspansi ke Indonesia Timur untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas dan dapat mengembangkan jasa dari PT Tri Manunggal Karya berkualitas karena masih relatif sedikit SDM jasa konstruksi di wilayah Indonesia Timur. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Supriadi & Pheng, 2018) yang menyatakan besarnya peluang khususnya bisnis di sektor konstruksi di Indonesia mengingat Indonesia memiliki jumlah penduduk yang besar namun masih banyak daerah (pulau) yang memiliki infrastruktur terbatas.

Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*). Strategi W-O adalah strategi yang menggunakan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan. Seperti sudah dijelaskan diatas, kelemahan utama adalah turnover karyawan yang cukup tinggi dibandingkan pesaing serta kurva belajar teknologi baru relatif lambat. Mengingat sifat industri ini, dimana kebutuhan tenaga kerja bersifat *project-based* dan fluktuatif, maka pilihan mempertahankan karyawan hanya untuk karyawan kunci saja. Selebihnya tenaga lepas/borongan. Strategi mengakuisisi entitas perusahaan lain atau membentuk Kerja Sama Operasi (KSO) dipilih dengan pertimbangan bahwa perusahaan memerlukan entitas baru yang sudah berjalan dengan baik agar tidak memberatkan keuangan internal perusahaan serta memiliki keunggulan-keunggulan tertentu yang tidak dimiliki PT TMK. Dengan demikian, jika ada kebutuhan karyawan dalam waktu cepat dapat menggunakan SDM dari KSO maupun entitas perusahaan yang diakuisisi, dan juga menyediakan opsi bagi karyawan untuk meningkatkan jenjang karier jika memungkinkan.

Opsi KSO dan akuisisi ini juga akan membantu akselerasi PT TMK dalam belajar teknologi baru, dengan pertimbangan perusahaan yang diakuisisi memiliki keunggulan penguasaan teknologi yang lebih baik. Teknologi konstruksi yang semakin berkembang seharusnya dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk pengembangan jasa konstruksi PT Tri Manunggal Karya kedepannya. Strategi ini sejalan dengan penelitian oleh Gayathri & Chiranjeevi, (2018) yang menyatakan bahwa adanya penguasaan kemajuan teknologi pada bidang konstruksi merupakan peluang besar bagi perusahaan untuk dapat mengembangkan bisnisnya.

Strategi S-T (*Strengths-Threats*). Strategi S-T merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari atau meminimalisir dampak ancaman eksternal yang ada. Alternatif strategi yang diperoleh yaitu merger dan/atau konsolidasi. Manajemen yang relatif kecil dan fleksibel membuat PT. Tri Manunggal Karya mampu mengelola perusahaan dengan baik, dan didukung oleh sumber permodalan yang kuat. Menurut Julison et al., (2017) permodalan yang kuat merupakan salah satu faktor perusahaan jasa konstruksi dapat memiliki keunggulan strategis di industri konstruksi. Permodalan yang relatif kuat menjadikan perusahaan mampu bersaing dibandingkan perusahaan-perusahaan lainnya sehingga mampu menangani proyek besar maupun kecil dengan baik.

Strategi W-T (*Weaknesses-Threats*). Strategi W-T merupakan strategi yang diarahkan dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Alternatif strategi yang diperoleh yaitu melakukan efisiensi perusahaan. Pandemi Covid-19 membuat sektor konstruksi terkena imbasnya, seperti pemberhentian kegiatan proyek untuk sementara waktu hingga pemangkasan anggaran proyek, sehingga efisiensi unit bisnis sangat diperlukan. Alternatif strategi yang dilakukan tentunya dengan menerapkan teknologi masa kini. Hal tersebut membuat perusahaan harus mampu beradaptasi, berinovasi dan berjalan secara sangat efisien dengan cepat dan tepat demi kelangsungan perusahaannya. Schönbeck et al., (2020) mengungkapkan bahwa keberlanjutan proyek dan penerapan teknologi terbaru seperti analisis digital, 5G untuk aksesibilitas, dan penggunaan robot dapat berkontribusi dalam efisiensi proyek di sektor konstruksi. Penelitian lebih lanjut oleh Chowdhury et al., (2019) mengungkapkan efisiensi industri konstruksi dapat terjadi dengan adanya pengurangan anggaran dan penerapan teknologi yang dapat menambah produktivitas kinerja, pertumbuhan, dan mendukung kesuksesan jangka panjang.

Analisis Alternatif Strategi PT Tri Manunggal Karya. Menurut Sultika & Hartijasti, (2017) pengembangan SDM melalui budaya kerja yang mendukung kreativitas berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi dan produktivitas karyawan di tempat kerja. PT Tri Manunggal Karya selama 6 tahun terakhir, yakni sejak tahun 2014, sudah menjalankan sistem dan model manajemen untuk mempersiapkan pengembangan bisnis perusahaan melalui pembentukan budaya kerja yang mendukung inovasi. Pengembangan kapasitas SDM baik dari sisi manajemen maupun anggota tim lapangan telah membantu untuk pengembangan bisnis melalui model manajemen berbasis proyek, memfasilitasi sistem pembelajaran jarak jauh, mendukung sertifikasi keahlian dan kompetensi teknis manajemen dan anggota tim.

Berdasarkan analisis AHP pada level prioritas, membentuk unit bisnis baru melalui akuisisi merupakan strategi pengembangan paling efektif yang dapat difokuskan oleh PT Tri Manunggal Karya. Pengembangan bisnis melalui akuisisi unit bisnis baru diyakini lebih menguntungkan karena mengurangi risiko kegagalan dan kerumitan, serta dapat mempercepat proses *return on investment* (ROI) yang telah dikeluarkan. Menurut Manurung, (2011) pengembangan bisnis melalui akuisisi unit bisnis baru diyakini lebih menguntungkan. Beberapa perusahaan yang sudah pernah menerapkan akuisisi di Indonesia yaitu PT Japfa Comfeed Indonesia, PT Indocement Tunggul Perkasa, dan Lippo Pacific Finance Tbk, dimana

ketiganya berhasil meningkatkan nilai bisnis mereka dan memperoleh keuntungan. Melati & Siwi (2019) juga mengungkapkan hal serupa, yaitu perusahaan-perusahaan yang diteliti mengalami peningkatan kinerja finansial pasca akuisisi.

Pengembangan unit bisnis baru ini dapat dilakukan dengan mulai menganalisis dan mengkaji kebutuhan perusahaan kompetitor di asosiasi perusahaan kontraktor. Kemudian PT Tri Manunggal Karya dapat mulai menentukan fokus strategis lokasi pengembangan bisnisnya. Setelah terdapat beberapa calon mitra, PT Tri Manunggal Karya dapat melakukan analisis terhadap calon-calon mitra untuk kemudian dilakukan analisis kelayakan atau *Feasibility Study* lebih lanjut untuk memutuskan produk atau unit bisnis baru yang akan dibentuk atau diakuisisi. Kekuatan jaringan yang telah terbangun serta permodalan yang mendukung dapat digunakan untuk memulai proses mengakuisisi sebuah bisnis produsen bahan produksi menjadi unit bisnis dibawah PT Tri Manunggal Karya agar lebih cepat memenuhi kebutuhan internal perusahaan serta perusahaan-perusahaan kontraktor lain yang membutuhkan produk yang sama.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan. Berdasarkan hasil analisis faktor internal kekuatan perusahaan terletak pada dukungan permodalan yang kuat serta rekam jejak dan pengalaman perusahaan yang baik. Kelemahannya yaitu lambat dalam mengadopsi perubahan teknologi serta adanya *turnover* karyawan. Ditambah dengan update manajemen proyek yang belum *real-time* dan berimbas kepada pengambilan keputusan. Berdasarkan analisis faktor eksternal, peluang yang dimiliki perusahaan yaitu pembangunan infrastruktur masih menjadi prioritas nasional, diikuti dengan fokus pembangunan infrastruktur di daerah. Ancaman yang dapat diidentifikasi meliputi kondisi pandemi Covid-19 yang belum selesai membatasi anggaran daerah untuk pembangunan infrastruktur, serta sifat kekerabatan yang tinggi diantara pemberi project, terutama dari unsur kedekatan asal daerah. Berdasarkan analisis Matriks IE, PT Tri Manunggal Karya berada pada posisi *grow and build* sehingga strategi yang disarankan adalah strategi intensif dan integratif.

Berdasarkan analisis SWOT dan penilaian/pembobotan AHP dihasilkan prioritas utama strategi pengembangan bisnis PT Tri Manunggal Karya yakni dengan strategi mengakuisisi unit bisnis baru. Prioritas kedua dalam pengembangan bisnis yakni dengan strategi ekspansi keluar Pulau Jawa. Prioritas ketiga yakni efisiensi unit-unit bisnis eksisting, terutama untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang timbul pada masa pandemi Covid-19. Salah satunya dengan menerapkan teknologi terbaru sehingga perusahaan harus beradaptasi dan berinovasi dengan cepat dan tepat agar lebih fokus dan mampu mengalokasikan sumber daya kepada unit bisnis yang paling menguntungkan. Prioritas terakhir yakni melakukan konsolidasi dan merger dengan perusahaan kontraktor lain untuk memperkuat permodalan dan jaringan dalam melakukan ekspansi *build dan grow*.

Saran. Manajemen PT Tri Manunggal Karya disarankan untuk mulai mengimplementasikan teknologi informasi dalam proses pengambilan keputusan dan monitoring proyek, untuk

mendapat hasil yang *real time* dan aktual. Kekuatan manajemen yang kecil dan fleksibel semestinya didukung oleh sistem informasi yang baik agar dapat memantau produktifitas dan perkembangan beberapa *project* simultan secara *real time* tanpa harus banyak menambah sumber daya manusia. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan penelitian mengenai persaingan di dunia kontraktor, seperti motivasi dan budaya kerja yang mendukung inovasi di lingkungan industri kontraktor mengingat kelemahan yang dianggap cukup krusial di PT Tri Manunggal Karya adalah mengenai *learning process* dan *turnover* terkait Sumberdaya Manusia dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Amin, A. M., Baga, L. M., & Tinaprilla, N. (2018). Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta. MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah, 13(1), 55–65. <https://doi.org/10.29244/mikm.13.1.55-65>
- [2] Arief, A. M. (2021, April 20). Kontraktor Asing Bertambah, PUPR: Mereka Sudah Ada Rencana. *Bisnis.Com*, 1.
- [3] Chowdhury, T., Adafin, J., & Wilkinson, S. (2019). Review of Digital Technologies to Improve Productivity of New Zealand Construction Industry. *Journal of Information Technology in Construction*, 24, 569–587. <https://doi.org/10.36680/J.ITCON.2019.032>
- [4] David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts And Cases*. Pearson.
- [5] GAPENSI. (2020). Jumlah Anggota Gapensi Seluruh Indonesia. GAPENSI. <https://gapensi.or.id/statsanggota>
- [6] Gayathri, N., & Chiranjeevi, T. (2018). SWOT Analysis of Construction Industry. *International Journal of Research*, 7(9), 1731–1733.
- [7] Hadad, S. (2015). Analytic Hierarchy Process Analysis for Choosing A Corporate Social Entrepreneurship Strategy. *Management and Marketing*, 10(3), 185–207. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2015-0014>
- [8] Julison, B., Wardani, S. P. R., & Wibowo, M. A. (2017). Innovation Performance of Large Contractor in Indonesia: Influencing Factors and its Impact on Firm's Performance. *Procedia Engineering*, 171, 370–378. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.346>
- [8] Khedr, M. S. (2017, November 5). A Look into the Immediate Impact of Zohr on Egypt's LNG Import Bill. *Egypt Oil and Gas News Paper*, 1.
- [9] Manurung, A. (2011). *Restrukturisasi Perusahaan: Merger, Akuisisi dan Konsolidasi, serta Pembiayaannya* (1st ed.). PT Adler Manurung Press.
- [10] Melati, M., & Siwi, D. F. R. (2019). Analisis Perbandingan Kinerja Finansial Pt Astra International Tbk Pasca Akuisisi terhadap PT General Electric Services. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 15(2), 113–130. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i2.749>
- [11] Muhlis, Shafaryantoro, M., & Kuncasari, L. (2018). *Construction Statistics 2018* (R. Ismail, F. Handayani, L. Sedyo, R. Hartono, & A. Riwayan, Eds.). BPS-Statistics Indonesia.
- [12] Murphy, F. D. (2017). *Strategies for Small Businesses to Win Federal Contracts* [Dissertation]. Walden University.
- [13] Nainggolan, E. D. H. (2011). *Strategi Peningkatan Daya Saing Untuk Meningkatkan Profit*

Perusahaan Jasa Konstruksi (Kontraktor) Studi Kasus Rekanan PT. X. Indonesia University.

- [14] Ramly, A. T., Maarif, S., & Sukmawati, A. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Guru Besar Di Perguruan Tinggi Negeri. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 8(2), 136-150.
- [15] Riahi, A., & Moharrampour, M. (2016). Evaluation of Strategic Management in Business with AHP Case Study: PARS House Appliance. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 10–21. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30011-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30011-9)
- [16] Schönbeck, P., Löfsjögård, M., & Ansell, A. (2020). Presence in Construction Project Research. *Buildings*, 10(10), 11–15. <https://doi.org/10.3390/buildings10100173>
- [17] Sultika, B., & Hartijasti, Y. (2017). Fakto Faktor yang Memengaruhi Kreativitas dan Orientasi Inovasi di Tempat Bekerja. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2), 180–199.
- [18] Supriadi, L. S. R., & Pheng, L. S. (2018). *The Indonesia Construction Industry: Business continuity management in construction*. Springer.
- [19] Syahputra, R. (2017). *Analisis Pengembangan Model Bisnis Properti PT Hasta Raya Utama*. Bogor Agriculture University.
- [20] Triyawan, A., & Fendayanti, Z. E. U. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Keberlangsungan Perusahaan Jasa Konstruksi. *Forum Ekonomi*, 23(2), 223–230.
- [21] Yuliana, C., & Kartadipura, R. H. (2017). Model Strategi Pemasaran Jasa Konsultansi Kontraktor Di Kalimantan Selatan. *Rekayasa Sipil*, 11(2), 108–115. <https://doi.org/10.21776/ub.rekayasasipil/2017.011.02.4>