

APLIKASI MATRIK STRATEGI DALAM PERENCANAAN STRATEGI PERUSAHAAN (Studi Kasus : PT. ELNUSA OFS DIVISION BALIKPAPAN)

Ginanjar Yoni Wardoyo

Jurusan Teknik Industri

Universitas Mulawarman

Email : ginanjar.wardoyo@yahoo.co.id

ABSTRAK

Perkembangan dunia industri dan era perdagangan bebas yang begitu pesat telah membuat perusahaan PT. Elnusa yang bergerak dalam pelayanan jasa hulu migas, perlu melakukan analisis strategis untuk mendapatkan informasi secara akurat tentang posisi perusahaan dalam persaingan bisnisnya, kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dan merencanakan strategi yang akan diterapkan agar bisa bersaing dalam lingkungan bisnisnya. Permasalahan selama ini PT. ELNUSA OFS Balikpapan khususnya divisi marketing tidak memiliki alat ukur yang dibutuhkan dalam menentukan strategi terbaik. Penelitian yang dilakukan ini akan menerapkan aplikasi matrik strategi dalam merencanakan strategi perusahaan yang didukung dengan data yang akurat. Untuk merencanakan strategi perusahaan, dalam penelitian ini dilakukan analisis *input stage* yang merupakan analisis pada kondisi internal eksternal perusahaan, selanjutnya analisis *matching stage* dan analisis *decision stage* dengan menggunakan metode matrik *QSPM*. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan *tools* matrik strategi tersebut, PT. ELNUSA OFS Balikpapan memiliki skor *rating* dari faktor internal sebesar 2.5 dan eksternal sebesar 2.45. sedangkan posisi PT. ELNUSA OFS Balikpapan berada pada kuadran tengah (V) yang mengandung makna *Growth and Stability Strategy*. Dan untuk keputusan strategi yang harus dipilih oleh ELNUSA adalah dengan menerapkan Strategi Agresif Intensif, Agresif Diversifikasi dan Agresif Integrasi.

Kata Kunci : *input stage, matching stage, decision stage, rencana strategi.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industri dan era perdagangan bebas yang begitu pesat telah membuat perusahaan tampak berbeda dan jauh lebih rumit dibandingkan pada masa sebelumnya. Berbagai fenomena bisnis sering terjadi dalam persaingan industri. Ribuan aliansi dan kemitraan strategi banyak dilakukan, rasionalisasi karyawan, rekayasa ulang, dan juga upaya divestasi, akuisisi, serta likuidasi senantiasa mengubah tatanan dunia usaha dan industri. Berbagai perusahaan besar dan kecil sekarang harus menghadapi tantangan dan peluang yang semakin besar daripada sebelumnya.

Demikian juga yang dialami oleh PT. Elnusa yang bergerak dalam pelayanan jasa hulu migas, harus diimbangi dengan pembaharuan sistem dan manajemen untuk terus maju dan bersaing sehingga dapat terintegrasi secara berkelanjutan dengan perusahaan-perusahaan penambangan migas. Oleh karena itu PT. Elnusa OFS Division Balikpapan yang memiliki wilayah operasi kerja di Kalimantan Timur merasa perlu melakukan analisis strategis untuk mendapatkan informasi secara akurat tentang

posisi perusahaan dalam persaingan bisnisnya, kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Untuk tujuan tersebut di atas terdapat permasalahan yang harus diselesaikan yaitu bagaimana mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan, apakah yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan perusahaan, kemudian bagaimanakah merencanakan strategi yang tepat untuk diterapkan PT. Elnusa. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menjawab semua permasalahan tersebut.

Tujuan penelitian

Penelitian yang dilakukan ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut :

- Menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan
- Menganalisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan perusahaan
- Menganalisis posisi perusahaan dalam lingkungan bisnisnya.
- Merencanakan strategi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Visi Misi Perusahaan

PT. ELNUSA OFS (*Oilfield Services*) merupakan perusahaan yang memiliki kegiatan usaha bergerak dalam bidang jasa teknis yang erat hubungannya dengan masalah perminyakan antara lain jasa teknis, pengeboran darat/laut, pekerjaan ulang (*Workover*), perbaikan (*Repair*), pengelolaan ladang minyak, pergudangan serta pekerjaan pemulihan kembali kondisi sumur minyak dan gas bumi yang kurang produktif pada perkembangan minyak dan gas bumi. ELNUSA juga merupakan penyedia jasa peralatan komunikasi elektronik, navigasi perkapalan dan sistem radar kapal pengangkut migas di Indonesia. ELNUSA merupakan anak perusahaan PT Pertamina. PT. ELNUSA OFS Division Balikpapan memiliki visi dan misi yang diadopsi dari visi dan misi Perusahaan induk PT. ELNUSA yang terletak di Jakarta. Adapun visi dan misi yang diemban adalah sebagai berikut :

Visinya “Menjadi perusahaan kelas dunia kebanggaan nasional, di bidang jasa hulu migas secara solusi total untuk memberikan nilai tambah optimal bagi *stakeholder*.”

Misinya terdiri dari beberapa *point* penting antara lain :

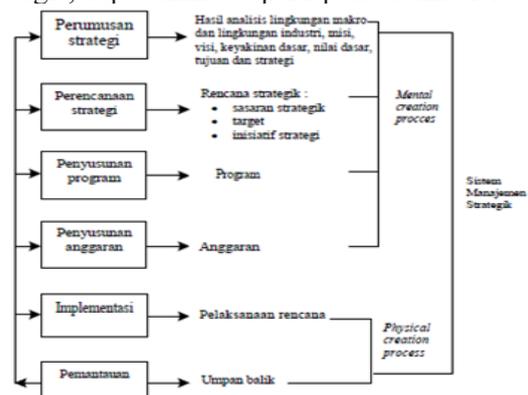
- “Memberikan jasa layanan bermutu tinggi secara terintegrasi (*one stop services*) untuk kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang didukung oleh profesionalisme SDM, ketersediaan peralatan, penguasaan teknologi, *continuous improvement* dan pengembangan inovasi produk.
- Melaksanakan seluruh kegiatan usaha berdasarkan kaidah *good engineering practices* dengan standar kelas dunia serta mewujudkan *operation excellence* melalui penerapan kaidah-kaidah QHSE (*Quality, Health Safety & Environment*) yang benar dan konsisten, sebagai realisasi keunggulan perusahaan.
- Meningkatkan pertumbuhan skala usaha secara berkesinambungan yang disertai dengan peningkatan kinerja finansial maupun non finansial.
- Meningkatkan nilai pemegang saham secara berkelanjutan, serta kesejahteraan maupun kesempatan untuk tumbuh kembang karyawan. Membina hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan dengan pemerintah, mitra kerja maupun masyarakat dimana perusahaan

beroperasi.”

Sistem Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. manajemen strategi berisikan seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkungannya untuk mencapai sasaran organisasi. (Dwi Rustomo, hal.5)

Terdapat dua proses dalam sistem manajemen strategis, yaitu *pertama* proses *mental creation* yang meliputi empat tahap : 1) perumusan strategi, 2) perencanaan strategi, 3) penyusunan program, dan 4) penyusunan anggaran, dan *kedua* adalah proses *physical creation* yang meliputi dua tahap yaitu implementasi, dan pemantauan. Untuk mengetahui penggambaran secara jelas sistem manajemen strategis, dapat dilihat seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Sistem Manajemen Strategis

Sistem Perumusan Strategi

Secara teknis, perumusan strategi dapat ditentukan melalui tiga tahap (*three-stage*) kerangka kerja. Model tersebut dapat digunakan untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Adapun tahapan kerangka kerja dalam perumusan strategi menurut konsep Fred R. David adalah seperti pada Gambar 2.

Sistem Perencanaan Strategi

Tahap perencanaan strategik merupakan tahap yang menentukan kekomprehensivan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana laba jangka panjang untuk mewujudkan visi organisasi ke dalam sasaran-sasaran strategis dan penyusunan

program. Tahap ini menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang terukur, komprehensif, dan koheren. Perencanaan strategis menghasilkan tiga keluaran, yaitu 1) sasaran strategis, 2) target, dan 3) inisiatif strategis, seperti yang dijelaskan pada Gambar 3.

Sistem Penyusunan Program

Penyusunan program digunakan untuk menerjemahkan inisiatif strategi ke dalam program-program kegiatan yang mengacu pada rencana laba jangka panjang. Adapaun hubungan visi, misi, tujuan, strategi, sasaran strategi, target, dan inisiatif strategi dengan program dapat dilihat pada Gambar 4.

METODE

Lokasi dan Ruang Lingkup Studi

Lokasi studi adalah pada PT. (OFS Division) Balikpapan khusus pada divisi marketing yang selama ini sebagai ujung tombak perusahaan namun masih belum memiliki rumusan strategi yang integral dan komprehensif. Kajian yang dilakukan ini memiliki ruang lingkup pada kondisi internal dan eksternal perusahaan yang dibutuhkan untuk proses perencanaan strategi mulai dari tahap analisis posisi perusahaan pada lingkungan bisnis, tahap pencocokan, hingga pada tahap pengambilan keputusan strategi dan perencanaannya.

Pengumpulan Data

Data yang digunakan merupakan data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari proses wawancara mendalam, kuesioner kepada responden yang terdiri dari staf dan pimpinan pada manajemen puncak dan Focus Group Discussion (FGD). Data primer ini sebagai input dalam proses pembobotan dalam perumusan matrik strategi.

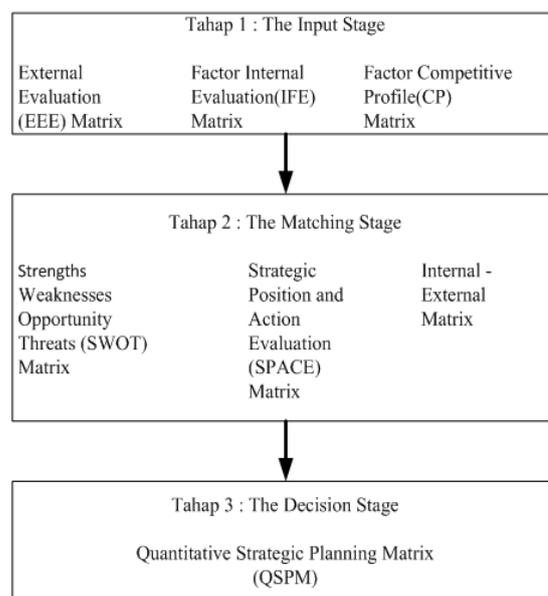
Data primer yang digunakan berupa dokumen-dokumen perusahaan dari berbagai divisi seperti divisi SDM, keuangan, servis/produksi, marketing. Data sekunder ini diperlukan dalam proses penentuan hal-hal yang layak atau potensial dituangkan dalam matrik strategi yang akan dilakukan pembobotan.

Analisa Data

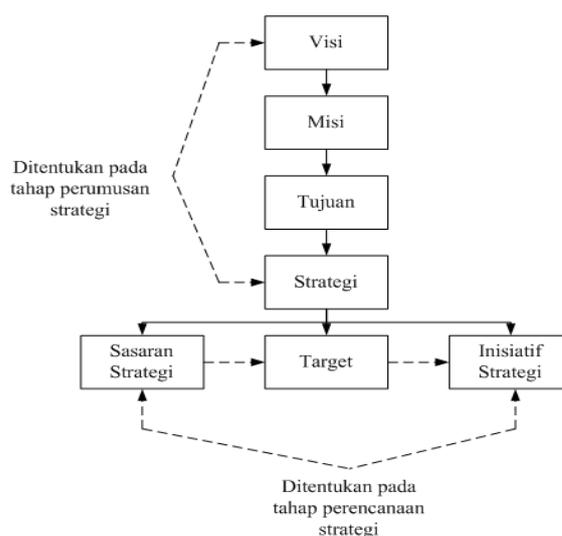
Untuk menganalisis data kondisi internal dan eksternal perusahaan menggunakan metode matrik Internal Factor Analisis (IFA) dan Matrik External

Factor Analisis (EFA). Pada tahap *matching stage* lakukan analisis SWOT mengukur kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kemudian untuk memetakan posisi perusahaan dalam lingkungan bisnis dilakukan dengan metode matrik SPACE. Dan untuk menganalisis posisi perusahaan dalam lingkungan bisnis digunakan analisis dengan matrik *Internal External (IE)*.

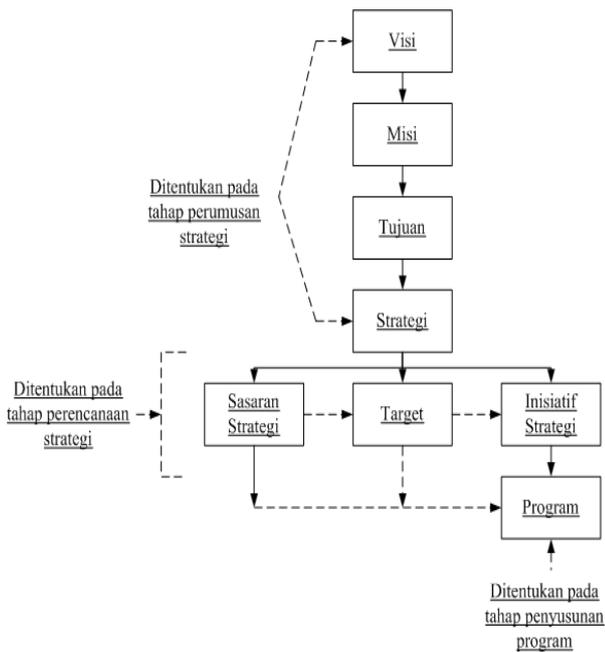
Selanjutnya pada tahapan decision stage yang merupakan bagian pengambilan keputusan dalam penentuan strategi dilakukan analisis dengan menggunakan matriks QSPM.



Gambar 2. Tiga Tahap Pelaksanaan untuk Menentukan Strategi Utama Menurut Konsep Fred R. David



Gambar 3. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi dengan Sasaran Strategi, Target dan Inisiatif Strategi



Gambar 4. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi dengan Sasaran Strategi, Target dan Inisiatif Strategi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perumusan Strategi untuk Departemen Marketing ELNUSA, mengacu konsep dari Fred R David, dengan melalui beberapa matriks. Hasil pembahasan dari rangkaian proses perumusan strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Tahap Pertama : Input

Input dalam Matriks Strategi terdiri dari matrik IFE dan Matrik EFE. Adapun Matriks EFE dan IFE untuk Department Marketing PT. ELNUSA *OFS Division* Balikpapan dapat dilihat pada Tabel 1. dan Tabel 2.

Dari perhitungan didapat selisih antara kekuatan dan kelemahan bersifat positif yaitu $1.8 - 0.7$ sebesar 0.8 point. Ini dapat diartikan bahwa ELNUSA adalah perusahaan yang cukup handal untuk terus tumbuh dan berkembang dengan pengendalian kuat untuk ISO yang ada yaitu PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). Sedangkan arah berlawanan didapat dari hasil selisih antara kesempatan dengan ancaman yaitu sebesar $1.05 - 1.4 = -0.35$. Nilai negatif kecil yang diperoleh berpengaruh pada tidak sebandingnya kesempatan Departemen Marketing ELNUSA dibandingkan ancaman yang timbul dari luar yang kondisinya semakin banyak dan menguat, hal ini harusnya menjadi gebrakan untuk memacu Departemen

Marketing ELNUSA untuk terus memperbaiki diri dan menjalankan kinerja lebih untuk mencapai target mutu yang diinginkan.

2. Tahap Kedua : *The Matching Stage*

Dari hasil perhitungan pada tahap pertama dilanjutkan analisis pada tahap kedua (*The Matching Stage*) untuk mendapatkan alternatif strategi yang dipilih dari matriks SWOT, SPACE, dan IE. Adapun tahapan kerja dari masing-masing matriks tersebut, adalah sebagai berikut :

a. Matriks SWOT

Matrik SWOT adalah Matrik yang menggambarkan ancaman-kesempatan eksternal dan kelemahan-kekuatan internal yang menghasilkan empat strategi yaitu Strategi SO (Kekuatan internal dan kesempatan eksternal), WO (Kelemahan internal dan kesempatan eksternal), ST (Kekuatan internal dan ancaman eksternal) dan WT (Kelemahan internal dan ancaman eksternal). Berikut adalah Matrik SWOT yang dihasilkan untuk Departemen Marketing PT. ELNUSA *OFS Division* Balikpapan ditunjukkan oleh Tabel 3.

Dapat ditentukan SO, ST, WO dan WT dari matriks SWOT yang telah disusun. Strategi tersebutlah yang dapat dijadikan alternatif ELNUSA untuk menanggapi hasil dari selisih antara kekuatan – kelemahan dan kesempatan – ancaman yang diperoleh pada Matriks EFE dan IFE di atas. Berdasarkan matriks EFE dan IFE pula dapat diketahui posisi Departemen Marketing ELNUSA berada pada Strategi Agresif artinya departemen berada dalam situasi yang sangat menguntungkan. departemen memiliki peluang dan kekuatan yang cukup hingga mampumeraih keuntungan.

b. Matriks SPACE

SPACE matriks digunakan untuk memetakan kondisi menggunakan model diagram cartesius yang terdiri atas dua dimensi dan empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Keempat kuadran tersebut dapat menunjukkan identifikasi pemakaian strategi bagi Departemen Marketing PT. ELNUSA *OFS Division*. Dimensi SPACE matrik, yaitu dimensi internal FS dan CA dan dimensi eksternal ES dan IS. Berikut adalah *rating score* yang diperoleh Matriks SPACE untuk Marketing pada Tabel 4.

Dari jumlah total untuk masing-masing skor maka akan diperoleh letak kuadran

strategi untuk Departemen Marketing yang diperlihatkan pada Gambar 5. Adapun Matriks SPACE meletakkan posisi Marketing pada Strategi Agresif. Strategi Agresif terdiri dari strategi-strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, diversifikasi dan strategi kombinasi secara umum.

c. Matriks IE

Adapun untuk Matrik IE adalah memposisikan organisasi ke dalam matriks dengan EFE sebagai baris dan IFE sebagai kolom yang nantinya akan menghasilkan tiga ukuran strategi yaitu pertumbuhan, stabilitas dan penciutan. Berikut adalah Matrik IE untuk Departemen Marketing *OFS Division* Balikpapan sesuai skor *rating* dari faktor internal sebesar 2.5 dan eksternal sebesar 2.45 diperlihatkan pada Gambar 6.

Dari matrik didapatkan posisi ELNUSA berada ditengah Matriks SPACE. Kuadran tengah (V) tersebut mengandung makna *Growth and Stability Strategy*. Untuk *Growth and Stability Strategy* yang umumnya menggunakan strategi *market penetration* dan *product development*.

3. Tahap Ketiga : *Decision Stage*

Pada tahap ini dilakukan pemilihan alternatif strategi. Strategi yang dipilih ditetapkan berdasarkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih pada tahap kedua (*The Matching Stage*) dengan membuat matriks QSPM. Dari ketiga alternative Matriks yaitu Matrik SWOT, Matrik SPACE dan Matriks IE, Departement Marketing ELNUSA *OFS Division* Balikpapan berada dalam posisi Strategi Agresif. Strategi Agresif sendiri terdiri dari tiga macam jenis yaitu Strategi Agresif Intensif, Strategi Agresif Integrasi dan Strategi Agresif Deversifikasi.

Tabel 5. adalah matriks QSPM untuk Departemen Marketing PT ELNUSA *OFS Division* Balikpapan terhadap alternatif strategi yang telah ditentukan. Dari Tabel 5. diperoleh strategi alternatif dengan *Total Attractiveness Score* (TAS) masing-masing 5,4 untuk Intensif, 5.1 untuk Integrasi dan 5.2 untuk Diversifikasi yang diperoleh dari pengkalian bobot masing-masing EFE dan IFE dengan nilai *Attractiveness Score* (AS) sebesar *range* 1-4 (tak menarik-menarik). Nilai TAS tertinggi merupakan srategi yang paling baik untuk diimplementasikan.

Perencanaan Strategi

Mengacu pada analisis QSPM, implemetasi alternatif strategi memiliki urutan kepentingan sesuai urutan besarnya TAS yaitu dimulai dari Strategi Agresif Intensif, Agresif Diversifikasi dan Agresif Integrasi yang implikasinya dapat dengan segera berpengaruh pada kinerja departemen dalam aplikasinya secara nyata. Adapun perencanaan strategi untuk ketiga alternatif strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi Agresif Intensif (*Agresive Intensive Strategies*)

Dalam strategi intensif yang masuk dalam kelompok ini adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*). Strategi intensif dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan departemen melalui produk yang ada. Ketiga strategi agresif intensif ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. *Market Penetration Strategy*

Strategi pemasaran di pasar yang ada dengan produk yang ada, atau dengan kata lain mempertahankan wilayah dan produk yang ada, disebut dengan istilah penetrasi pasar (*market penetration*). Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* produk jasa di ELNUSA melalui Departemen Marketing dengan usaha *promotion / improve information* yang lebih besar. Tujuannya untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang *maximal*. Hal ini dapat dilakukan departemen dalam kondisi pasar belum jenuh, walaupun pangsa pasar pesaing cenderung meningkat tetapi diperkuat dengan kemampuan untuk bersaing yang juga diupayakan terus meningkat.

b. *Market Development Strategy*

Strategi pemasaran untuk produk yang sudah ada, tetapi merambah ke pasar yang baru, disebut pengembangan pasar (*market development*). Departemen Marketing mulai merambah untuk mengikuti Tender dengan *scope* produk

jasa baru berupa *Construction Job*. Strategi ini telah dilakukan Departemen Marketing, hanya belum optimal dalam pengerjaannya. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan atau memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan karena perusahaan telah memiliki jam terbang yang terhitung cukup tinggi dalam *project* jasa hulu migas dan ada pasar baru / pasar yang belum jenuh.

c. *Product Development Strategy*

Strategi pengembangan produk merupakan strategi pemasaran di pasar yang ada tetapi dengan meluncurkan produk yang baru atau dengan kata lain adanya *product innovation*. Merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk yang sekarang ada. Dalam Departemen Marketing, produk yang dimaksud adalah kemampuan personel dalam proses bidder untuk kesuksesan pencapaian tender sehingga strategi pengembangan produk yang dimaksud dapat berupa kemampuan personal dan strategi dalam marketing untuk mendukung pencapaian tujuan di atas.

2. Strategi Agresif Integrasi (*Agresive Integration Strategies*)

Strategi ini mencakup strategi integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal.

a. Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*)

Menghendaki perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor, agen, atau pengecernya bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan oleh Departemen Marketing ELNUSA

mengingat pentingnya distribusi assets untuk menjalankan *project* tender yang berhasil dimenangkan departemen sehingga tidak mengganggu stabilitas kerja *project* yang sudah *dischedule* sesuai kontrak. Koordinasi dengan *Asset* memiliki peranan dalam hal ini.

b. Strategi Integrasi kebelakang (*Backward Integration Strategy*)

Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan. Bahan baku yang dimaksud dalam ELNUSA adalah alat dan personal yang dipakai dalam produk jasa yang ELNUSA sediakan. Strategi monitoring berperan erat disini, Departemen Marketing harus memonitoring kesiapan peralatan dan service serta performance HSE (*Health, Safety and Environment*) atas *project* yang sedang dikerjakan untuk kelancaran perjanjian kontrak.

c. Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing. Hal ini bertujuan pula agar dapat mempelajari kelebihan dan kekurangan terhadap pesaing lain dalam memenangkan tender. Untuk hal itu Departemen Marketing melakukan analisis marketing berupa *mapping competitor*.

3. Strategi Agresif Diversifikasi (*Agresive Diversification Strategies*)

Strategi diversifikasi yang mungkin dilaksanakan Departemen Marketing adalah *product sharing* untuk membuat tim manajemen dalam marketing semakin kuat karena dalam strategi agresif diversifikasi hal tersebut menjadi salah satu pedoman keberhasilan dari banyak faktor lainnya.

Tabel 1. Matrik EFA (*External Factor Analysis*)

<i>External Opportunities</i>	<i>Weight</i> (0.0-1.0)	<i>Rating</i> (1-4)	<i>Weighted Score</i> (W x R)
Tuntutan peningkatan <i>lifting</i> Minyak	0.1	2	0.2
Prospek layanan untuk <i>Snubbing and Workover</i> advance	0.2	1	0.2
Prospek layanan untuk <i>Portable Testing Unit</i>	0.05	3	0.15
Prospek layanan untuk <i>Pumping Services</i>	0.05	3	0.15
Prospek layanan untuk <i>fishing job specialist</i>	0.05	4	0.2
Prospek layanan untuk <i>Multi Porpose Barge</i>	0.05	3	0.15
Total EO	0.5		1.05
<i>External Threats</i>	<i>Weight</i> (0.0-1.0)	<i>Rating</i> (1-4)	<i>Weighted Score</i> (W x R)
Adanya kompetitor baru	0.05	4	0.2
<i>Bud & Cudd / Cudd Pressure Hallco</i>	0.05	4	0.2

<i>Increase Requirement</i>	0.1	3	0.3
<i>Competitive Price</i>	0.2	2	0.4
<i>Competensi Personal</i>	0.1	3	0.3
Total ET	0.5		1.4
TOTAL	1.0		2.45

Sumber : PT. ELNUSA

Tabel 2. Matrik IFA (*Internal Factor Analisis*)

Internal Strength	Weight (0.0-1.0)	Rating (1-4)	Weighted Score (W x R)
<i>Relationship yang baik dengan costumer</i>	0.3	4	1.2
<i>National Company yang berpotensi</i>	0.1	3	0.3
<i>Memiliki personal yang berkualitas</i>	0.1	3	0.3
Total IS	0.5		1.8
Internal Weaknesses	Weight (0.0-1.0)	Rating (1-4)	Weighted Score (W x R)
<i>Kurangnya pemahaman dalam bidang Market Inteligent</i>	0.2	1	0.2
<i>Kurangnya Promosi</i>	0.1	1	0.1
<i>Kurangnya ketersediaan personality Equipment & Tool</i>	0.2	2	0.4
Total IW	0.5		0.7
TOTAL	1.0		2.5

Sumber : PT. ELNUSA

Tabel 3. Matriks SWOT

Internal	Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <i>Relationship yang baik dengan costumer</i> <i>National Company yang berpotensi</i> <i>Memiliki personal yang berkualitas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Kurangnya pemahaman dalam bidang Market Inteligent</i> <i>Kurangnya Promosi</i> <i>Kurangnya ketersediaan personality equipment & tool</i>

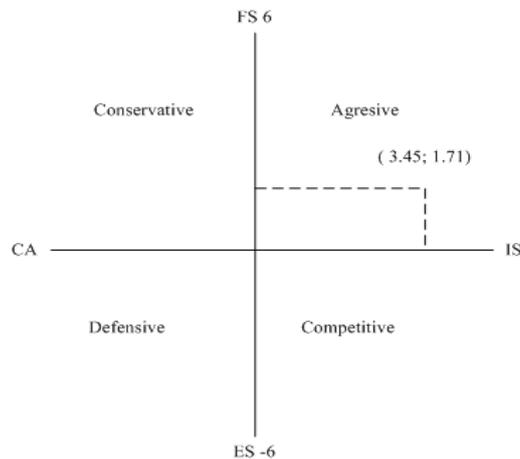
<p>Opportunities (Peluang)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tuntutan peningkatan lifting minyak P.L untuk <i>Snubbing & Workover advance</i> P.L untuk <i>Portable Testing Unit</i> P.L untuk <i>Pumping services</i> P.L untuk <i>Fishing Job Specialist</i> P.L untuk <i>Multi Porpose Barge</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Dengan <i>relationship yang baik dan personal yang berkualitas</i> dapat memperluas <i>scope tender</i> yang semakin beragam. Tuntutan <i>lifting</i> minyak di dunia Migas memacu PT. ELNUSA sebagai <i>National Company</i> yang berpotensi untuk bersaing dengan Perusahaan Asing. 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Mapping competitor</i> sebagai pengembangan <i>Market inteligent</i>. Perbaiki <i>market response (equipment & tool)</i> untuk memenuhi prospek layanan yang beragam. Meningkatkan promosi pada Pihak Migas untuk mendapatkan Peluang layanan yang lebih beragam.
<p>Threats(Ancaman)</p> <ul style="list-style-type: none"> Adanya <i>competitor</i> baru <i>Bud & Cudd / Cudd Pressure Hallco</i> <i>Increase Requirement</i> <i>Competitive Price</i> <i>Competensi Personal</i> 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Personal Development</i> untuk peningkatan kompetensi menghadapi persaingan usaha. <i>Training Company</i> untuk Strategi pemasaran dan <i>finance</i> terhadap <i>competitive Price</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan Customer HSE Performance. Adanya penilaian pelanggan secara berkala sebagai <i>direct promosion</i> dan memperkuat hub. Untuk mencegah dampak arus <i>new competitor</i>. Mengadakan evaluasi kerja secara rutin.

Tabel 4. Matriks SPACE

	Financial Strength (rating is 1 [worst] to 6 [best])	Rating Score
1	<i>Return of Investmen</i>	5.5
2	<i>Leverage</i>	5.2
3	<i>Liquidity</i>	5.3

4	Working Capital	4.5
5	Cash Flow	6
6	Risk involve in Bussiness	4.9
FS Total		31.4

Industry Strenght (rating is 1 [worst] to 6 [best])		Rating Score
1	Grow Potensial	5.1
2	Profit Potensial	5.8
3	Finansial Stability	5
4	Resource utilization	5.8
5	Competition's capacity utilization	5.2
6	Producivity Capacity	5.7
IS Total		32.9
Enviromental Stability (rating is -1 [best] to -6 [worst])		Rating Score
1	Technological Change	-2
2	Rate of Inflation	-3
3	Demand Variability	-5.5
4	Price Range of Competing Product	-4
5	Barriers to entry into market	-3
6	Competitive Pressure	-2
7	Price Elastisity of Demand	-5.2
ES Total		-24.7
Competitive advantage (rating is -1 [best] to -6 [worst])		Rating Score
1	Market Share	-1
2	Product Quality	-1
3	Product life cycle	-3
4	Consumer loyalty	-2
5	Competition's capacity utilization	-3
6	Technological know-how	-2.2
CA Total		-12.2



Gambar 5. Diagram Cartecius Matriks SPACE Departemen Marketing

		Tinggi	Sedang	Rendah
Total EFE	4			
	3	Tinggi		
	2	Sedang	 (2.5 ; 2.45)	
	1	Rendah		

Gambar 6. Matriks IE

Tabel 5. Matriks QSPM Departemen Marketing PT. ELNUSA OFS Division Bpp

Critical Success Factors	Weight	Alternatif Strategi Agresif					
		Intensif		Integrasi		Diversifikasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
External Opportunities							
Tuntutan peningkatan <i>lifting</i> Minyak	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Prospek layanan untuk <i>Snubbing and Workover advance</i>	0.2	3	0.6	3	1.2	3	0.6
Prospek layanan untuk <i>Portable Testing Unit</i>	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Prospek layanan untuk <i>Pumping Services</i>	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Prospek layanan untuk <i>fishing job specialist</i>	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Prospek layanan untuk <i>Multi Porpose Barge</i>	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
External Threats							
Adanya <i>competitor</i> baru	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
<i>Bud & Cudd / Cudd Pressure Hallco</i>	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
<i>Increase Requirement</i>	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
<i>Competitive Price</i>	0.2	3	0.6	2	0.4	1	0.2
<i>Competensi Personal</i>	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Internal Strength							
<i>Relationship</i> yang baik dengan <i>costumer</i>	0.3	2	0.6	1	0.3	4	1.2
<i>National Company</i> yang berpotensi	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Memiliki <i>personal</i> yang berkualitas	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Internal Weaknesses							
Kurangnya pemahaman dalam bidang <i>Market</i>	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4
<i>Intelegent</i>	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4
Kurangnya Promosi	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Kurangnya ketersediaan <i>personality</i>	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4
<i>Equipment & Tool</i>							
TOTAL			5.4		5.1		5.2

*Keterangan :

AS = *Attractiveness Score*;TAS = *Total Attractiveness Score*

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan di atas adalah sebagai berikut:

1. PT. ELNUSA OFS Balikpapan memiliki skor *rating* dari faktor internal sebesar 2.5 dan eksternal sebesar 2.45.
2. PT. ELNUSA OFS Balikpapan memiliki selisih antara kekuatan dan kelemahan bersifat positif yaitu 0.8 *point*. Ini dapat diartikan bahwa ELNUSA adalah perusahaan yang cukup handal untuk terus tumbuh dan berkembang dengan pengendalian kuat untuk ISO yang ada yaitu PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). Sedangkan arah berlawanan didapat dari hasil selisih antara kesempatan dengan ancaman yaitu sebesar -0.35. Nilai negatif kecil yang diperoleh berpengaruh pada tidak sebandingnya kesempatan Departemen Marketing ELNUSA dibandingkan ancaman yang timbul dari luar yang kondisinya semakin banyak dan menguat.
3. Posisi PT. ELNUSA OFS Balikpapan berada ditengah Matriks SPACE. Kuadran tengah (V) tersebut mengandung makna *Growth and Stability Strategy*. Untuk *Growth and Stability Strategy* yang umumnya menggunakan strategi *market penetration* dan *product development*. Dan berdasarkan matriks SPACE meletakkan

posisi Marketing pada Strategi Agresif.

4. Mengacu pada analisis QSPM, implemetasi alternatif strategi memiliki urutan kepentinganyaitu dimulai dari Strategi Agresif Intensif, Agresif Diversifikasi dan Agresif Integrasi yang implikasinya dapat dengan segera berpengaruh pada kinerja departemen dalam aplikasinya secara nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sriwahyuni, 1995, *Manajemen Strategi*, Pengantar berpikir strategi, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Fred R. David. 1998. *Strategic Management*.
- Hitt, Micahel A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi*; Konsep, Buku 1, Edisi keempat, terjemahan, Risa Rimendi, Salemba Empat, Jakarta.
- Umar, Husein, 2002, *Strategik Management* ini Action : Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David dan Wheelen –Hunger, Gramedia, Jakarta