



TESIS

**PERENCANAAN STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF
BERKELANJUTAN PT SMF**

BELLANIA WIRAS WIDYANDARU
09211350014011

PEMBIMBING

Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc. (Eng)
Dr. Ir. Indung Sudarso, ST., MT.

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
2020



TESIS

**PERENCANAAN STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF
BERKELANJUTAN PT SMF**

BELLANIA WIRAS WIDYANDARU
09211350014011

PEMBIMBING
Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc. (Eng)
Dr. Ir. Indung Sudarso, ST., MT.

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
2020

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

BELLANIA WIRAS WIDYANDARU

NRP: 09211350014011

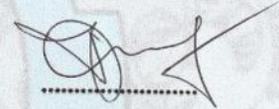
Tanggal Ujian: 10 Januari 2020

Periode Wisuda: Maret 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc.(Eng)
NIP: 196506301990031002

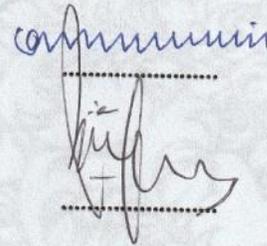


2. Dr. Indung Sudarso, ST., MT.
NIP:



Penguji:

1. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng., M.Sc.
NIP: 195903181987011001



2. Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.
NIP: 195904301989031001

Kepala Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital



Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP

NIP: 196912311994121076

PERENCANAAN STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN PT SMF

Nama mahasiswa : Bellania Wiras Widyandaru
NRP : 09211350014011
Pembimbing : Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc. (Eng)
Dr. Ir. Indung Sudarso, ST., MT.

ABSTRAK

Baru-baru ini, beberapa negara telah berkembang secara agresif di semua wilayah. Indonesia adalah salah satu negara yang mengejar ketinggalan dengan pembangunan infrastruktur. Keberadaan program pembangunan infrastruktur dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dari tahun ke tahun selama 5 tahun terakhir, antara lain dialokasikan untuk pembangunan. Pendanaan APBN terus meningkat, sehingga meningkatkan kebutuhan untuk menyediakan barang dan jasa perusahaan untuk memenuhi tuntutan pembangunan infrastruktur. Perusahaan harus mendaftarkan perusahaan mereka sebelum berpartisipasi dalam pengadaan barang dan jasa secara online.

PT. SMF adalah salah satu perusahaan yang terlibat dalam pengadaan barang dan jasa yang disertifikasi oleh Mekanikal dan Elektrikal dengan kualifikasi Besar. Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan, kami akan menyajikan strategi terbaik untuk dapat mencapai tujuan dari visi manajemen perusahaan dalam hal keuntungan, pangsa pasar, pertumbuhan dalam mengikuti sistem pengadaan barang dan jasa online pemerintah (SPSE) di lingkungan K / L / D / I (Kementerian/ Organisasi / Wilayah / Lembaga).

Penelitian ini menghasilkan rekomendasi kepada perusahaan untuk berinovasi memfokuskan strategi perusahaan kepada fungsi produksi dengan mengembangkan produk pada subkualifikasi terfokuskan dan tetap mempertahankan subkualifikasi yang terfokuskan sehingga didapatkan strategi yang reliability sebagai penunjang stategi kompetitif dalam menghadapi iklim pasar era saat ini.

Kata kunci: pengadaan barang dan jasa, jasa konstruksi mekanikal elektrikal, analisis BCG, analisis SWOT, analisis KANO, strategi kompetitif, strategi kompetitif berkelanjutan

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGIC PLANNING PT SMF

Author : Bellania Wiras Widyandaru
Student Identity Number : 09211350014011
Supervisors : Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc. (Eng)
Dr. Ir. Indung Sudarso, ST., MT.

ABSTRACT

In the current government era which encouraging infrastructure development through all over the country. Recently, several countries have developed aggressively in all regions. Indonesia is one of the countries that catch up with infrastructure development. The existence of infrastructure development programs in the State Budget (APBN) from year to year for the past 5 years, among others, is allocated for development. APBN funding continues to increase, thereby increasing the need to provide company goods and services to meet the demands of infrastructure development. Companies must register their company before participating in the procurement of goods and services online.

PT. SMF is one of the companies involved in the procurement of goods and services that are certified by Mechanical and Electrical with a large qualification. Based on the phenomena that have been explained, we will present the best strategy to be able to achieve the goals of the company's management vision in terms of profits, market share, growth in following the government's online goods and services SPSE procurement system in the K / L / D / I environment.

This study produces recommendations for companies to innovate to focus the company's strategy on the production function by developing products in focused sub-qualifications while maintaining focused subqualifications so as to obtain a reliability strategy to support competitive strategies in dealing with the current market climate.

Keywords: procurement of goods and services, mechanical electrical construction services, BCG analysis, SWOT analysis, KANO analysis, competitive strategy, sustainable competitive strategy

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT karena atas kehendak dan petunjuk-Nya Tesis ini dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan dan dukungan yang diberikan. Rasa terima kasih kami sampaikan kepada:

1. Yth. Dr. Ir. Mokh Suef, M.Sc. (Eng) dan Dr. Ir. Indung Sudarso, ST., MT. selaku dosen pembimbing.
2. Yth. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng. M.Sc., dan Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen penguji.
3. Seluruh keluarga tercinta mama Yuli, papa Ilham, akung sugiono selaku pimpinan ayah dan mentor berasa dosen dari luar, oma elok, dek Jes, mbak Winda, mas Reza, Zafraaaaannn, Abimanaaa.
4. Seluruh orang spesial Derry Ario Fadillah, Laili, Mazda, Rifqi, mba Ifa, mba Ira, Nina, mas Widi, dan team hore.
5. Seluruh rekan kantor Sarana Dwi Makmur yang selalu support semua yang dibutuhkan dan rekanan Dinas kesayangan yang ikut andil waktunya.
6. Seluruh rekan MMT yang memberikan informasi dan masukan penting dalam proposal tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih terdapat kekurangan, karena itu kami sangat terbuka untuk menerima masukan-masukan untuk kesempurnaan penelitian ini.

Semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, 3 Januari 2020

Bellania Wiras Widyandaru
Penulis

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat Praktis	5
1.4.2 Manfaat Keilmuan.....	5
1.5 Batasan Penelitian.....	5
1.6 Asumsi Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (e-procurement)	7
2.1.1 Pengertian Barang dan Jasa	7
2.1.2 Pengadaan Barang dan Jasa di lingkungan Pemerintah	9
2.1.3 Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa (LKPP)	12
2.2 Metode Analisis BCG	14
2.3 Metode Analisis SWOT	16
2.3.1 Analisis Lingkungan Industri	16
2.3.2 Pertimbangan SWOT	18
2.4 Metode Analisis Kano.....	21
2.5 Strategi Kompetitif Berkelanjutan	24
2.5.1 Inovasi	28
2.6 Penelitian Terdahulu	30

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Studi Pendahuluan dan Perumusan Masalah	33
3.2 Penggalian Data di PT SMF	34
3.3 Analisis BCG	35
3.4 Analisis SWOT	36
3.5 Analisis Kano.....	41
3.6 Strategi Kompetitif Berkelanjutan	42
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Analisis BCG	45
4.2 Analisis SWOT	48
4.3 Analisis KANO.....	55
4.4 Strategi Kompetitif Berkelanjutan	67
BAB 5 PENUTUP	75
5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77
DAFTAR LAMPIRAN	79
Lampiran 1 Data akumulasi nilai proyek tahun 2018 pada sub kualifikasi EL001, EL003, EL006, EL007, EL009, dan EL010, dari LPJK.....	81
Lampiran 2 Daftar responden SWOT	85
Lampiran 3 Daftar responden Kano.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Proyek Infrastruktur	1
Gambar 1.2 Diagram Pendapatan dan Belanja Daerah.....	2
Gambar 1.3 Kemampuan dasar PT SMF bidang usaha jasa konstruksi Mekanikal dan Elektrikal	3
Gambar 2.1 Posisi Pangsa Pasar Industri (sumber: Arafat (2005: 78) dan Pearce dan Robinson (2008: 346).....	15
Gambar 2.2 Diagram SWOT (Rangkuti, 2005: 19).....	19
Gambar 2.3 Penggolongan Tipe Metode Kano	23
Gambar 3.1 Diagram Alir mendapatkan Proyek di PT SMF	33
Gambar 3.2 Flowchart tahapan penelitian	34
Gambar 3.3 Metode Keunggulan kompetitif PT SMF	43
Gambar 4.1 Grafik analisis BCG.....	47
Gambar 4.2 Grafik plot analisis SWOT untuk menentukan strategi prioritas	54
Gambar 4.3 Grafik hasil analisis KANO	66
Gambar 4.4 Planning strategi Kompetitif Berkelanjutan PT SMF.....	68
Gambar 4.5 Komponen yang perlu dipertimbangkan PT SMF untuk menunjang kegiatan distribusi konstruksi tegangan rendah	71

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks SWOT	21
Tabel 2.2 Penelitian tentang strategi keberlanjutan perusahaan oleh peneliti terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Matriks Space.....	39
Tabel 3.2 Analogi matriks SWOT PT SMF.....	40
Tabel 3.3 Evaluasi metode kano.....	41
Tabel 4.1 Pertumbuhan pasar PT SMF antara tahun 2017 – 2018 pada tiap subkualifikasi bidang	45
Tabel 4.2 Market leader tiap subkualifikasi bidang beserta nilainya	46
Tabel 4.3 Pangsa pasar relatif tiap subkualifikasi bidang PT SMF.....	46
Tabel 4.4 Ringkasan kuisisioner internal SW dan eksternal OT	49
Tabel 4.5 Strategi SO (Strength – Opportunity).....	50
Tabel 4.6 Strategi WO (Weakness – Opportunity).....	51
Tabel 4.7 Strategi ST (Strenght – Threat).....	51
Tabel 4.8 Strategi WT (Weakness – Threat).....	52
Tabel 4.9 Jawaban responden terhadap pertanyaan faktor internal, serta perhitungan besar bobot masing – masing pertanyaan.	52
Tabel 4.10 Jawaban responden terhadap pertanyaan faktor eksternal, serta perhitungan besar bobot masing – masing pertanyaan.	53
Tabel 4.11 Perhitungan luas matriks dari nilai analisis koordinat internal dan eksternal	54
Tabel 4.12 Kuesioner yang digunakan dalam analisis kano	55
Tabel 4.13 Jawaban responden terhadap kuesioner analisis kano.....	58
Tabel 4.14 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 1 berdasarkan kategori kano	58
Tabel 4.15 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 2 berdasarkan kategori kano	59
Tabel 4.16 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 3 berdasarkan kategori kano	59

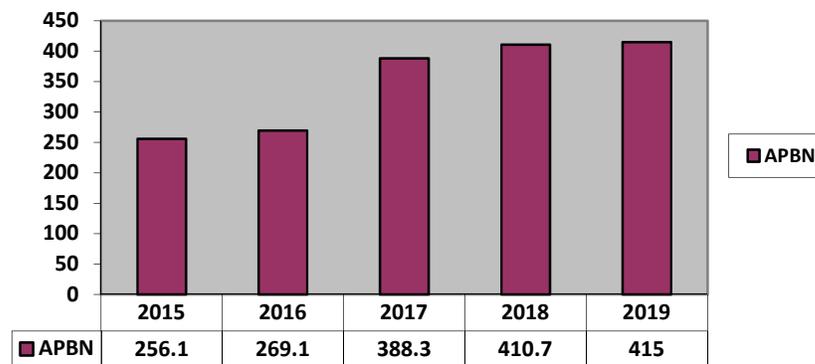
Tabel 4.17 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 4 berdasarkan kategori kano	60
Tabel 4.18 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 5 berdasarkan kategori kano	61
Tabel 4.19 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 6 berdasarkan kategori kano	61
Tabel 4.20 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 7 berdasarkan kategori kano	62
Tabel 4.21 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 8 berdasarkan kategori kano	62
Tabel 4.22 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 9 berdasarkan kategori kano	63
Tabel 4.23 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 10 berdasarkan kategori kano	63
Tabel 4.24 Penentuan bobot berdasarkan Baluth's formula serta perhitungan better dan worse.....	64
Tabel 4.26 Hal – hal yang perlu dilakukan PT SMF di masa mendatang guna membentuk divisi produk baru	71
Tabel 4.27 Plan penerapan Strategi Susidary terhadap induk PT SMF	72

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

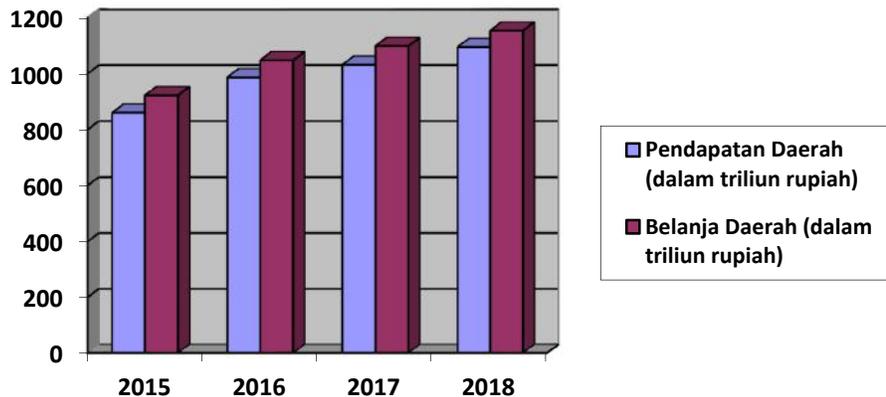
Negara Indonesia merupakan negara berkembang yang tengah gencar dalam melakukan pemerataan pembangunan diseluruh wilayahnya. Dalam beberapa tahun terakhir ini Indonesia tengah mengejar ketertinggalan pembangunan Infrastruktur, Proyek Infrastruktur diberbagai penjurur dibangun secara masif mulai dari jalan tol, jembatan, bendungan hingga pembangkit listrik sampai dengan saat ini dapat diperoleh data dari kementrian keuangan seperti gambar 1.1 berikut :



Gambar 1.1 Diagram Proyek Infrastruktur

Adanya program pembangunan infrastruktur dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dari tahun ke tahun selama 5 tahun terakhir ini antara lain yang dialokasikan kepada pembangunan/rekontruksi/pelebaran jalan, pembangunan bandara udara, jaringan irigasi, pembangunan dan rehabilitasi jembatan, pembangunan jalur kereta api, pembangunan bendungan, pembangunan telekomunikasi dan informasi, serta pembangunan pelabuhan laut, memicu banyak pihak untuk turut melakukan pembenahan dalam infrastruktur daerah. Selain itu, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) selama 4 tahun terakhir ini juga mengalami peningkatan dimana didalam APBD itu pembangunan sarana komunikasi mendapatkan prioritas pengalokasian oleh pemerintah daerah dan

masyarakatnya. Dalam hal ini pemerintah daerah berkoordinasi dengan pihak legislatif DPRD. Dapat diperoleh data dari Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan seperti gambar 1.2 berikut :



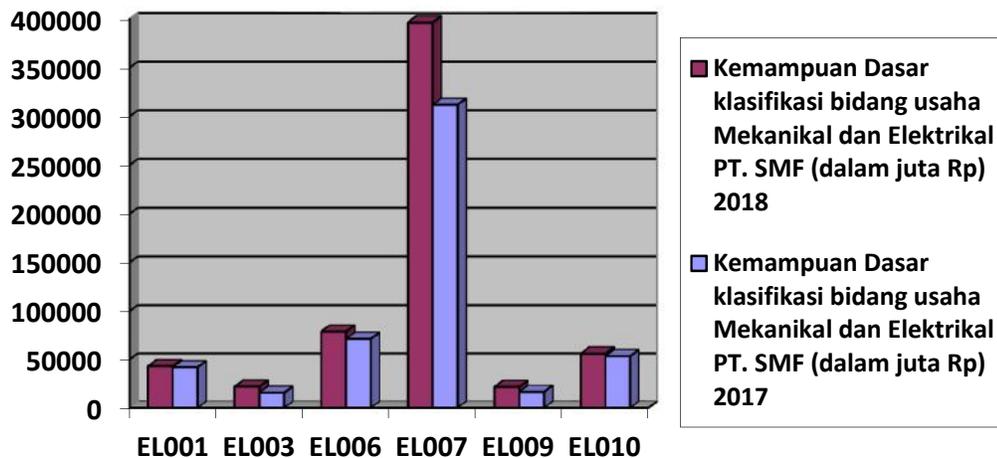
Gambar 1.2 Diagram Pendapatan dan Belanja Daerah

Karena dana APBN maupun APBD yang terus meningkat, maka kebutuhan akan penyedia barang dan jasa konstruksi juga semakin meningkat untuk dapat memenuhi kebutuhan pembangunan infrastruktur tersebut. Dengan sistem pengadaan barang dan jasa secara elektronik saat ini setiap badan usaha memiliki peluang yang setara, hal ini mengakibatkan adanya persaingan yang ketat bagi penyedia barang dan jasa. Pada tahun 2019 secara keseluruhan jumlah badan usaha yang ada di Indonesia berjumlah 124.695.

Badan usaha penyedia barang dan jasa konstruksi yang terdaftar telah mendapatkan legalitas administrasi yang memenuhi untuk mengikuti pengadaan barang dan jasa secara elektronik secara implementasi ditugaskan kepada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Bentuk legalitas tersebut didapatkan dari Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) yaitu organisasi penyelenggara peran masyarakat jasa konstruksi yang telah diatur dalam UU no.18 tahun 1999. Badan usaha yang bersertifikat berdasarkan peraturan LPJK, yang memiliki klasifikasi bidang usaha bersifat umum meliputi bangunan gedung, bangunan sipil, instalasi mekanikal dan elektrikal, jasa pelaksana lainnya, memiliki kualifikasi:

1. badan usaha kecil memiliki kemampuan dasar 0 – Rp. 2.500.000.000,
2. badan usaha menengah memiliki kemampuan dasar Rp. 2.500.000.000 – Rp. 50.000.000.000, dan
3. badan usaha besar memiliki kemampuan dasar Rp. 50.000.000.000 – tak terhingga.

Badan usaha PT SMF adalah salah satu perusahaan bergerak dibidang pengadaan barang dan jasa konstruksi yang bersertifikat badan usaha klasifikasi Mekanikal dan Elektrikal dengan kualifikasi Besar. Dapat diperoleh data dari PT. SMF seperti gambar 1.3 berikut :



Gambar 1.3 Kemampuan dasar PT SMF bidang usaha jasa konstruksi Mekanikal dan Elektrikal

Barang dan jasa sering ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggannya untuk memenuhi berbagai kebutuhan mereka. Saat ini, keberhasilan bisnis terletak pada kombinasi kualitas barang yang terbaik dengan layanan jasa yang berorientasi pada pelanggan. Barang atau Goods adalah objek fisik sementara Layanan atau Jasa (Services) adalah kegiatan melakukan pekerjaan untuk orang lain. Barang adalah komoditas atau produk berwujud yang dapat dikirim atau dijual ke pelanggan sehingga melibatkan pengalihan kepemilikan dari penjual ke pembeli. Di sisi lain, layanan atau jasa adalah kegiatan tidak berwujud yang dapat diidentifikasi secara terpisah dan memberikan kepuasan dari suatu keinginan. Salah satu perbedaan utama dari Barang dan Jasa adalah Barang adalah produk yang

diproduksi sedangkan Jasa adalah kegiatan yang dilakukan, sulit untuk melakukan evaluasi terhadap jasa atau layanan karena setiap penyedia layanan memiliki pendekatan yang berbeda dalam melaksanakan layanan sehingga sulit untuk menilai layanan mana yang lebih baik. Sedangkan evaluasi terhadap barang relatif lebih mudah untuk dilakukan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan dalam latar belakang tersebut, maka peneliti akan melakukan kajian terhadap PT. SMF yang bergerak dibidang jasa konstruksi untuk menemukan strategi yang tepat agar mampu mencapai tujuan visi manajemen perusahaan dalam hal laba, pangsa pasar, pertumbuhan dalam mengikuti sistem pengadaan barang dan jasa secara elektronik (SPSE) di lingkungan K/L/D/I (Kementerian/Lembaga/Daerah/Instansi), untuk mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki agar maksimal dengan strategi kompetitif. Melalui penelitian :

“PERENCANAAN STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN PT SMF”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja kekuatan dan kelemahan PT SMF dalam menjalankan proyek infrastruktur dalam instansi pemerintahan?
2. Bagaimana rumusan strategi yang mendukung analisis industri keunggulan yang kompetitif?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan kondisi perusahaan terhadap proyek infrastruktur PT SMF dalam instansi pemerintahan.
2. Menemukan strategi keunggulan yang kompetitif berkelanjutan pada PT SMF.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan atau pihak yang akan berkepentingan dalam keputusan lebih lanjut dimasa yang akan datang dan juga dapat melakukan pengembangan strategi untuk meningkatkan potensi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di perusahaan dalam pengadaan barang/jasa bidang infrastruktur mekanikal dan elektrikal, sehingga menghasilkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan.

1.4.2 Manfaat Keilmuan

Hasil penelitian dapat dipergunakan sebagai pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang penyusunan strategi perusahaan yang tidak saja berbasis pada hasil analisis SWOT melainkan juga mempertimbangkan atribut produk yang dapat memberikan keuntungan yang kompetitif dan proses pengembangan pengadaan barang/jasa dibidang infrastruktur mekanikal dan elektrikal. Penelitian ini juga memberikan informasi dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini diberi batasan dan asumsi agar fokus pada rumusan masalah dan tujuan penelitian tercapai. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan peraturan Kementrian Pekerjaan Umum Nomor 07/PRT/M/2019 beserta amandemennya
2. Berdasarkan Undang-Undang nomor 07 tahun 2017 tentang jasa konstruksi beserta amandemennya.
3. Berdasarkan peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa nomor 02 tahun 2018 beserta amandemennya

1.6 Asumsi Penelitian

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pekerjaan yang diberikan oleh instansi dalam eprocurement LKPP

2. Data yang digunakan adalah data 5 tahun terakhir.
3. Daerah penelitian objek proyek PT SMF di Jawa Timur.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan hasil kajian pustaka tentang komponen – komponen penting yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan penelitian ini.

2.1 Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (e-procurement)

Di era serba digital saat ini informasi – informasi dapat diakses bebas langsung oleh masyarakat umum dengan mudah, cepat dan efisien. Dalam rangka menggalakkan keterbukaan informasi kepada masyarakat dan kemudahan yang dibawa era digital saat ini, pemerintah mengaplikasikannya dalam proses lelang pengadaan barang dan jasa secara menyeluruh.

Subbab ini akan menjelaskan pengertian tentang pengadaan barang dan jasa secara elektronik.

2.1.1 Pengertian Barang dan Jasa

Barang adalah produk konsumsi nyata, artikel, komoditas yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan dengan imbalan uang serta memiliki karakteristik fisik yaitu bentuk, penampilan, ukuran, berat dan lain-lainnya. Barang mampu memuaskan keinginan manusia dengan memberikan utilitas atau kegunaannya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Barang atau *Goods* pada dasarnya dapat dipakai sekali saja ataupun ada yang bisa dipakai untuk berulang kali. Barang adalah produk yang diperdagangkan di pasar. Terdapat kesenjangan waktu dalam produksi, distribusi, dan konsumsi barang. Ketika pembeli membeli barang dan membayar harganya, kepemilikan dilimpahkan dari penjual ke pembeli. Barang atau *Goods* yang diproduksi dalam bentuk batch akan menghasilkan unit yang identik. Dengan cara produksi seperti ini, produk tertentu yang ditawarkan oleh perusahaan akan memiliki spesifikasi dan karakteristik yang sama di seluruh pasar. Contoh Barang : gedung, mobil, botol, lampu, telephone genggam, komputer

dan lain-lainya. Berikut ini adalah definisi atau pengertian Barang menurut para ahli :

- Pengertian Barang Menurut **Fandy Tjiptono (1999:98)**, Barang adalah produk yang berwujud fisik sehingga dapat bisa dilihat, disentuh, dirasa, dipegang, disimpan, dan perlakuan fisik lainnya.

Jasa atau Layanan (Services) adalah produk ekonomi tidak berwujud yang disediakan oleh seseorang atas permintaan orang lain. Dapat dikatakan bahwa layanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Layanan hanya dapat disampaikan pada saat tertentu dan tidak memiliki identitas fisik serta tidak dapat dimiliki, layanan hanya dapat digunakan. Sebagai contoh, kita membeli tiket untuk menonton film di bioskop A, ini tidak berarti kita membeli bioskop tersebut tetapi kita hanya membayar harga layanan yang tersedia saja. Untuk bisa mendapatkan layanan atau jasa, penerima layanan harus berpartisipasi penuh ketika layanan disediakan oleh penyedia layanan. Mengevaluasi Layanan adalah suatu tugas yang relatif sulit dilakukan, hal ini dikarenakan penyedia layanan yang berbeda akan menawarkan layanan namun mematok biaya yang berbeda. Ini mungkin juga dikarenakan metode yang digunakan untuk memberikan pelayanan berbeda ataupun parameter yang dipertimbangkan dalam memberikan layanan berbeda-beda. Contoh Jasa (Layanan) : Perbankan, asuransi, transportasi, komunikasi dan konstruksi. Berikut ini adalah beberapa definisi dan pengertian Jasa menurut para ahli :

- Pengertian Jasa menurut **Djaslim Saladin (2004:134)**, Jasa merupakan setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak ke pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Proses produksinya mungkin dan mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik.
- Pengertian Jasa menurut **Mursid (1993:116)**, Jasa adalah kegiatan yang dapat diidentifikasi secara tersendiri, pada hakikatnya bersifat tidak teraba, untuk memenuhi kebutuhan dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau jasa lain.
- Pengertian Jasa menurut **Kotler dalam Lupiyoadi (2014:7)**, Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada

pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksi jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik atau tidak.

Berikut ini adalah Perbedaan utama antara Barang dan Jasa :

1. Barang adalah komoditas atau produk yang siap dibeli oleh pelanggan dengan harga tertentu, sedangkan Layanan (jasa) adalah manfaat atau fasilitas yang disediakan oleh pihak lain.
2. Barang adalah sesuatu yang berwujud atau tangible (tangible) yaitu sesuatu yang dapat dilihat atau disentuh, sedangkan layanan (jasa) adalah produk yang tidak berwujud (intangible).
3. Ketika pelanggan membeli barang dengan harga tertentu, kepemilikan barang tersebut akan berpindah tangan dari penjual ke pembeli. Sebaliknya, kepemilikan jasa atau layanan tidak dapat dipindahtangankan.
4. Sulit untuk melakukan Evaluasi terhadap jasa atau layanan karena setiap penyedia layanan memiliki pendekatan yang berbeda dalam melaksanakan layanan sehingga sulit untuk menilai layanan mana yang lebih baik. Sedangkan evaluasi terhadap barang relatif lebih mudah untuk dilakukan.
5. Barang dapat dikembalikan ataupun ditukar apabila tidak sesuai dengan apa yang diinginkan. Namun layanan atau jasa tidak mungkin untuk dikembalikan atau ditukar apabila telah disediakan.
6. Barang dapat disimpan untuk penggunaan di masa mendatang, tetapi layanan atau jasa sangat terikat pada waktu dan tidak dapat disimpan sebagai persediaan.
7. Barang diproduksi terlebih dahulu kemudian diperdagangkan dan akhirnya dikonsumsi. Sedangkan jasa atau layanan diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang sama.
8. Barang dapat berpisah dengan alat produksinya setelah menjadi produk jadi, sedangkan Layanan atau jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya.

2.1.2 Pengadaan Barang dan Jasa di lingkungan Pemerintah

Berdasarkan Perpres nomer 16 tahun 2018, Pengadaan Barang dan Jasa di lingkungan Pemerintah adalah kegiatan Pengadaan Barang dan Jasa oleh K/D/L/I

(Kementerian/Daerah/Lembaga/Instansi) yang dibiayai oleh APBN atau APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Kegiatan pengadaan barang dan jasa meliputi: barang, pekerjaan konstruksi, jasa konsultasi dan jasa lainnya yang dimaksud barang adalah setiap benda baik berwujud maupun tidak berwujud, bergerak maupun tidak bergerak, yang dapat diperdagangkan, dipakai, dipergunakan atau dimanfaatkan oleh Pengguna Barang. Yang dimaksud pekerjaan konstruksi adalah keseluruhan atau sebagian kegiatan yang meliputi pembangunan, pengoperasian, pemeliharaan, pembongkaran, dan pembangunan kembali suatu bangunan.

Didalam proses pengadaan diatur oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) adalah lembaga Pemerintah yang bertugas mengembangkan dan merumuskan kebijakan dalam proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Daftar rencana Pengadaan Barang/Jasa terdapat pada website Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa (RUP) LKPP yang akan dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah secara nasional. Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) pengelolaan teknologi informasi untuk memfasilitasi pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik dimana dalam pelaksanaannya diawasi oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) yang secara fungsi merupakan aparat yang melakukan pengawasan melalui audit, reviu, pemantauan, evaluasi, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi Pemerintah. Pengadaan Barang/Jasa melalui Penyedia adalah cara memperoleh barang/jasa yang disediakan oleh Pelaku Usaha. Metode pemilihan Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya terdiri atas:

- a. *E-purchasing*;
- b. Pengadaan Langsung;
- c. Penunjukan Langsung;
- d. Tender Cepat; dan
- e. Tender.

Pemilihan dapat segera dilaksanakan setelah RUP diumumkan, pelaku usaha setiap orang perorangan atau badan usaha, baik yang berbentuk badan hukum maupun bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan atau melakukan kegiatan dalam wilayah hukum negara Republik Indonesia, baik sendiri maupun bersama-

sama melalui perjanjian menyelenggarakan kegiatan usaha dalam berbagai bidang ekonomi. Penyedia Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut Penyedia (Pelaku Usaha yang menyediakan barang/jasa berdasarkan kontrak). Pada proses pelaksanaan metode *E-purchasing* wajib dilakukan untuk barang/jasa yang menyangkut pemenuhan kebutuhan nasional dan/atau strategis yang ditetapkan oleh menteri, kepala lembaga, atau kepala daerah, pada proses pelaksanaan penunjukan langsung dilakukan dengan mengundang 1 (satu) pelaku usaha yang dipilih, dengan disertai negosiasi teknis maupun harga. Sedangkan pada tiga metode lainnya terdapat beberapa tahap pelaksanaannya,

Pada proses pelaksanaan pemilihan melalui metode Tender meliputi:

- a. Pelaksanaan Kualifikasi;
- b. Pengumuman dan/atau Undangan;
- c. Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Pemilihan;
- d. Pemberian Penjelasan;
- e. Penyampaian Dokumen Penawaran;
- f. Evaluasi Dokumen Penawaran;
- g. Penetapan dan Pengumuman Pemenang; dan
- h. Sanggah

Pada proses pelaksanaan pemilihan melalui metode Tender Cepat dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. peserta telah terqualifikasi dalam Sistem Informasi Kinerja Penyedia;
- b. peserta hanya memasukan penawaran harga;
- c. evaluasi penawaran harga dilakukan melalui aplikasi; dan
- d. penetapan pemenang berdasarkan harga penawaran terendah.

Pelaksanaan Pengadaan Langsung dilakukan sebagai berikut:

- a. pembelian/pembayaran langsung kepada Penyedia untuk Pengadaan Barang/Jasa Lainnya yang menggunakan bukti pembelian atau kuitansi.
- b. permintaan penawaran yang disertai dengan klarifikasi serta negosiasi teknis dan harga kepada Pelaku Usaha untuk Pengadaan Langsung yang menggunakan SPK.

2.1.3 Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa (LKPP)

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah bermula dari sebuah unit kerja bernama Pusat Pengembangan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Publik (PPKPBJ) sebagai unit kerja eselon II. Dibentuk pada tahun 2005, unit kerja ini bertugas menyusun kebijakan dan regulasi pengadaan barang/jasa pemerintah, memberikan bimbingan teknis dan advokasi terkait pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah, serta memfasilitasi penyelenggaraan ujian sertifikasi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah. Mewujudkan Indonesia yang lebih baik agar proses pengadaan barang/jasa pemerintah yang pembiayaannya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBN/APBD) dapat berlangsung secara lebih efektif dan efisien serta mengutamakan penerapan prinsip-prinsip persaingan usaha yang sehat, transparan, terbuka, dan adil bagi semua pihak dan tentunya dapat dipertanggungjawabkan. Pengembangan suatu sistem pengadaan barang/jasa yang mencakup aspek regulasi dan prosedur yang jelas, kelembagaan yang lebih baik, sumber daya manusia yang mumpuni, proses bisnis yang transparan dan akuntabel, serta penanganan permasalahan hukum yang mengedepankan azas keadilan, maka diperlukan adanya lembaga yang memiliki kewenangan dalam merumuskan perencanaan dan pengembangan strategi, penentuan kebijakan serta aturan perundangan pengadaan barang/jasa pemerintah yang sesuai dengan tuntutan perubahan.

Selaras dengan itu sebagai bagian dari masyarakat global, maka keberadaan lembaga tersebut akan mensejajarkan Indonesia di kancah Internasional, selayaknya lembaga-lembaga serupa yang sudah ada di sejumlah negara seperti Office of Federal Procurement Policy (OFPP) di Amerika Serikat, Office of Government Commerce (OGC) di Inggris, Government Procurement Policy Board (GPPB) di Filipina, Public Procurement Policy Office (PPPO) di Polandia, dan Public Procurement Service (PPS) di Korea Selatan. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007. Dalam prakteknya LKPP berkedudukan sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) dan bertanggungjawab langsung kepada Presiden RI. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, LKPP di bawah koordinasi Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas.

Layanan Pengadaan Secara Elektronik adalah layanan pengelolaan teknologi informasi untuk memfasilitasi pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik. UKPBJ / Pejabat Pengadaan pada Kementerian / Lembaga / Perangkat Daerah yang tidak memiliki Layanan Pengadaan Secara Elektronik dapat menggunakan fasilitas Layanan Pengadaan Secara Elektronik yang terdekat dengan tempat kedudukannya untuk melaksanakan pengadaan secara elektronik. Selain memfasilitasi UKPBJ/Pejabat Pengadaan dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik Layanan Pengadaan Secara Elektronik juga melayani registrasi penyedia barang dan jasa yang berdomisili di wilayah kerja Layanan Pengadaan Secara Elektronik yang bersangkutan.

Pengadaan barang/jasa secara elektronik akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat, memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan, mendukung proses monitoring dan audit dan memenuhi kebutuhan akses informasi yang real time guna mewujudkan *clean and good goverenment* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Dasar hukum pembentukan Layanan Pengadaan Secara Elektronik adalah Pasal 73 Nomor 16 Tahun 2018 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah yang ketentuan teknis operasionalnya diatur oleh Peraturan Lembaga LKPP Nomor 14 Tahun 2018 tentang Layanan pengadaan Secara Elektronik. Layanan Pengadaan Secara Elektronik dalam menyelenggarakan sistem pelayanan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik juga wajib memenuhi persyaratan sebagaimana yang ditentukan dalam Undang-undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. Layanan yang tersedia dalam Sistem Pengadaan Secara Elektronik saat ini adalah tender yang ketentuan teknis operasionalnya diatur dengan Peraturan Lembaga LKPP Nomor 9 Tahun 2018 tentang Tata Cara E-Tendering, selain itu juga menyediakan fasilitas Katalog Elektronik (e-Catalogue) yang merupakan sistem informasi elektronik yang memuat daftar, jenis, spesifikasi teknis dan harga barang tertentu dari berbagai penyedia barang/jasa pemerintah, proses audit secara online (e-Audit), dan tata cara pembelian barang/jasa melalui katalog elektronik (e-Purchasing).

SPSE merupakan aplikasi e-Procurement yang dikembangkan oleh Direktorat Pengembangan Sistem Pengadaan Secara Elektronik - LKPP untuk

digunakan oleh Layanan Pengadaan Secara Elektronik di seluruh K/L/PD. Aplikasi ini dikembangkan dengan efisiensi nasional sehingga tidak memerlukan biaya lisensi, baik lisensi SPSE itu sendiri maupun perangkat lunak pendukungnya. SPSE dikembangkan oleh LKPP bekerja sama dengan Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) untuk fungsi enkripsi dokumen, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) untuk sub sistem audit dan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) untuk membentuk dan memeberikan lisensi sertifikasi Badan Usaha dan tenaga kerja (lihat lampiran 1).

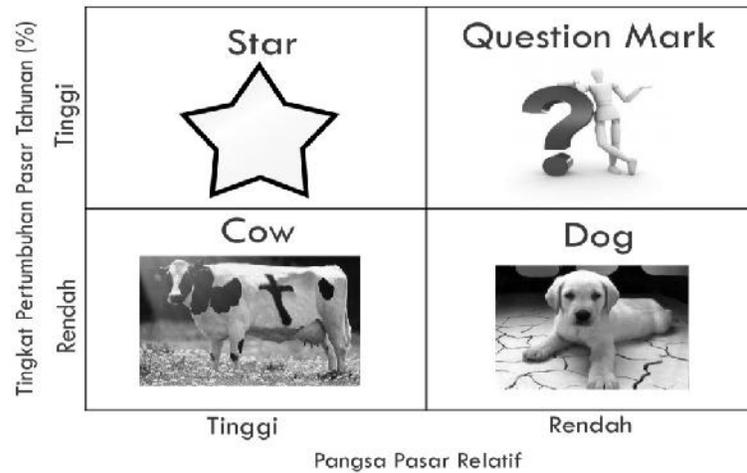
2.2 Metode Analisis BCG

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) dapat digunakan sebagai salah satu *tools* untuk melakukan analisis faktor internal suatu perusahaan. Glueck (1976) menyebutnya sebagai *strategic advantage analysis*. Sedangkan Sukristono (1995) menjelaskan bahwa matriks BCG disebut pula sebagai analisis portofolio bisnis *Boston Consulting Group*. Menurut David (2002) *tools* ini didesain khusus untuk membantu suatu perusahaan di dalam merumuskan strategi (Arafat, 2005: 78).

Para manajer menggunakan matriks BCG untuk memplot setiap bisnis perusahaan beserta tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif relatif (Pearce dan Robinson, 2008: 346).

1. Tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) merupakan proyeksi tingkat pertumbuhan penjualan untuk pasar yang dilayani oleh suatu bisnis. Biasanya, indikator ini diukur sebagai persentase kenaikan penjualan atau volume unit selama dua tahun terakhir. Tingkat pertumbuhan ini berfungsi sebagai indikator daya tarik relative dari pasar yang dilayani oleh setiap bisnis dalam portofolio bisnis perusahaan tersebut.
2. Posisi kompetitif relative (*relatives competitive position*) biasanya dinyatakan sebagai pangsa pasar dari suatu bisnis dibagi dengan pangsa pasar dari pesaing terbesarnya. Dengan demikian, posisi kompetitif relative menjadi dasar untuk membandingkan kekuatan relatif dari bisnis-bisnis yang ada di portofolio perusahaan dalam hal posisi masing-masing bisnis tersebut di pasarnya.

Teknik analisis ini berupa suatu matriks yang menggambarkan analisis *multiple product* perusahaan, yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Posisi Pangsa Pasar Industri (Pearce dan Robinson, 2008: 346)

Penjelasan:

1. Bintang (Star) melambangkan bisnis-bisnis yang berada dalam pasar yang tumbuh pesat dengan pangsa pasar yang besar. Bisnis-bisnis ini mencerminkan peluang jangka panjang terbaik (pertumbuhan dan profitabilitas) dalam portofolio perusahaan. Bisnis-bisnis tersebut membutuhkan investasi yang substansial untuk mempertahankan (dan memperluas) posisinya yang dominan dalam suatu pasar yang bertumbuh. Kebutuhan akan investasi ini seringkali melebihi dana yang dapat dihasilkan oleh bisnis-bisnis tersebut secara internal. Oleh karena itu, bisnis-bisnis ini seringkali merupakan pengguna utama sumber daya korporat dalam jangka pendek. Pilihan strategi yang bisa dipertimbangkan adalah *forward integration*, *backward integration*, *horizontal integration*, *market penetration*, *market development*, *product development*, dan *joint venture* (Umar, 2001: 240).
2. Sapi perah (cow) adalah bisnis-bisnis yang memiliki pangsa pasar besar dalam pasar atau industri dengan pertumbuhan rendah. Karena posisi kompetitifnya yang kuat dan kebutuhan akan reinvestasi yang minimum, bisnis-bisnis ini seringkali menghasilkan kas melebihi kebutuhannya. Dengan demikian, bisnis-bisnis ini secara selektif 'diperah' sebagai salah satu sumber daya korporat untuk digunakan di tempat lain (seperti 'bintang', dan 'tanda tanya'). sapi perah tadinya merupakan 'bintang' namun sekarang menjadi fondasi portofolio

korporat. Bisnis-bisnis ini menyediakan kapasitas untuk memberikan pinjaman. Bisnis-bisnis ini dikelola guna mempertahankan pangsa pasarnya yang kuat sementara pada saat yang sama juga menghasilkan kelebihan sumber daya untuk digunakan di tingkat korporat. Strategi yang dipertimbangkan untuk diterapkan pada bisnis dengan posisi ini adalah *product development* atau *concentric diversification*. Akan tetapi, jika posisi cow melemah maka strategi alternative yang bisa diterapkan adalah *retrenchment* atau *divestiture* (Umar, 2001: 240).

3. Anjing (*dog*) melambangkan bisnis-bisnis dengan pangsa dan pertumbuhan pasar yang rendah dalam portofolio perusahaan. Menghadapi pasar dewasa dengan kompetisi yang intens dan margin laba yang rendah, bisnis-bisnis semacam ini dikelola untuk arus kas jangka pendek (misalnya melalui pemotongan biaya habis-habisan) guna melengkapi kebutuhan sumber daya tingkat korporat. Menurut saran awal dari BCG, bisnis-bisnis ini sebaiknya dijual atau dilikuidasi ketika pemanenan jangka pendek telah dimaksimalkan. Pilihan strategi yang bisa dipertimbangkan adalah *retrenchment* (Umar, 2001: 240).
4. *Question Mark* (tanda tanya) adalah bisnis-bisnis yang tingkat pertumbuhannya tinggi sehingga memiliki daya tarik yang besar, namun pangsa pasarnya rendah, sehingga membuat potensi labanya menjadi tidak pasti. Tanda tanya adalah 'penelan' kas karena pertumbuhannya yang pesat menimbulkan kebutuhan kas yang tinggi, sementara pangsa pasarnya kecil. Oleh karena itu, perusahaan harus memutuskan untuk memperkuat dirinya dengan cara melaksanakan strategi intensif, yaitu strategi-strategi *market penetration*, *market development*, atau *product development*, atau menjual semuanya (Umar, 2001: 239).

2.3 Metode Analisis SWOT

2.3.1 Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan organisasi dapat didefinisikan sebagai: 'pemindaian lingkungan terhadap faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum dan strategis untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis (Al-Hawary dan Al-Hamwan, 2017). Lingkungan ini dapat dibagi menjadi dua yaitu (Al-Hawary dan Al.-Hamwan, 2017):

1. Lingkungan internal

Lingkungan internal dalam organisasi, mencakup tingkat kinerja, bidang kekuatan, dan bidang kelemahan, selain pembatasan, melalui analisis komprehensif tentang situasi saat ini, elemen input dan aktual posisi organisasi, potensi dan kemampuannya untuk membangun strategi yang efektif berkontribusi untuk mengambil keuntungan dari kekuatan, dan mengimbangi kelemahan. Lingkungan internal mencakup dua elemen:

- a. Kekuatan adalah hal-hal yang tersedia yang berkontribusi positif pada pekerjaan, atau properti yang memberikan organisasi kekuatan yang baik dan berkontribusi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan keterampilan dan pengalaman. Kekuatan diwakili oleh sumber daya keuangan, ketersediaan kompetensi manajerial dan organisasi, kapasitas tinggi untuk bersaing, dan nama yang menonjol serta reputasi yang kuat.
- b. Kelemahan: diwakili oleh poin-poin yang mengindikasikan rendah atau kemiskinan dalam potensi organisasi, terutama jika dibandingkan dengan sumber daya organisasi yang bersaing, atau situasi yang membuat mereka tidak dapat bersaing, atau dalam kasus yang memaksa organisasi untuk tidak mencapai keunggulan kompetitif seperti sebagai sumber daya fisik dan manusia yang buruk, dan gagal oleh penelitian dan pengembangan, serta keterampilan pemasaran yang buruk.

2. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal adalah kerangka kerja holistik untuk berbagai faktor yang mempengaruhi Organisasi, di mana membentuk hubungan yang kompleks, dan terletak di luar organisasi yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi sama sekali atau bagian dari organisasi. Analisis lingkungan eksternal berfungsi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman tidak cukup untuk mencapai keunggulan kompetitif, tetapi juga harus dilihat dalam organisasi untuk menentukan kekuatan atau kelemahan. Lingkungan eksternal mencakup dua elemen yaitu :

- a. Peluang: adalah keadaan di sekitar organisasi di tempat tertentu, dalam periode waktu tertentu, organisasi dapat mengeksploitasi kondisi tersebut untuk mencapai tujuan strategis, organisasi yang sukses tidak

menunggu kesempatan untuk tampil, tetapi harus bekerja keras dan terus-menerus melakukan penelitian untuk membuat dan mengeksploitasi mereka untuk memaksimalkan tujuan mereka dan mencapai keunggulan kompetitif.

- b. Ancaman: adalah peristiwa yang mungkin terjadi yang jika terjadi, akan menyebabkan bahaya atau efek buruk bagi organisasi.

2.3.2 Pertimbangan SWOT

McGonagle dan Vella (2012: 153) menjelaskan bahwa Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang terlibat dalam suatu proyek. Ini melibatkan menentukan tujuan proyek dan kemudian mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mendukung atau menghambat memperoleh tujuan. Empat pertimbangan SWOT adalah:

1. Kekuatan, yaitu karakteristik perusahaan yang memberikan keunggulan dibandingkan yang lain dalam industri.
2. Kelemahan, yaitu karakteristik yang menempatkan perusahaan pada posisi yang tidak menguntungkan dibandingkan dengan yang lainnya dalam industri.
3. Peluang, yaitu peluang eksternal untuk menghasilkan penjualan atau laba yang lebih besar di lingkungan yang kompetitif.
4. Ancaman, yaitu elemen eksternal di lingkungan yang dapat menyebabkan masalah bagi perusahaan.

Sangat penting untuk mengidentifikasi SWOT karena sisa proses tergantung pada pemasangan mereka bersama-sama dan kemudian menghubungkannya dengan benar. Templat analisis SWOT biasanya disajikan sebagai kisi, yang terdiri dari empat bagian, satu untuk setiap judul SWOT. Dengan menganalisis masing-masing komponen dalam setiap pos, maka dapat diambil faktor kunci keberhasilan yang akan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Analisis SWOT adalah suatu cara menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal menjadi langkah-langkah strategi dalam pengoptimalan usaha yang lebih menguntungkan. Dalam analisis faktor-faktor internal dan eksternal akan ditentukan aspek-aspek yang menjadi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*),

peluang (*opportunities*), dan yang menjadi ancaman (*treatment*) sebuah organisasi. Dengan begitu akan dapat ditentukan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang dapat dijalankan (Rangkuti, 2005 : 19).

Berikut adalah ilustrasi analisis SWOT:



Gambar 2.2 Diagram SWOT (Rangkuti, 2005: 19)

Gambar di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Selain dapat digunakan untuk membentuk diagram SWOT di atas, analisis SWOT juga dapat digunakan untuk menjabarkan strategi bisnis melalui penguraian terhadap aspek-aspek yang menjadi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan yang menjadi ancaman (*Treatment*) sebuah organisasi. Penguraian aspek-aspek tersebut menghasilkan Matrik SWOT, yang merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi tersebut ditampilkan dalam tabel 2.1 (Rangkuti, 2005: 224):

Strategi SO : (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berupaya menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

Strategi WO : (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Salah satu alternatif untuk mengatasi kelemahan internal ini dapat dilakukan melalui suatu kerja sama dengan perusahaan lain, seperti joint venture dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi untuk menunjang kelemahan internalnya tersebut.

Strategi ST : (*Strength-Threat*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini

bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatka ancaman.

Strategi WT : (*Weakness-Threat*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada pada posisi yang berbahaya. ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger*, *declared bankruptcy*, *retrench*, atau *liquidation*.

Tabel 2.1 Matriks SWOT (Rangkuti , 2005: 224)

	IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS			
Peluang (<i>Opportunity</i>)		<p>STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
Ancaman (<i>Threats</i>)		<p>STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

2.4 Metode Analisis Kano

Dalam merencanakan suatu produk atau layanan, kita dapat membuat suatu daftar kebutuhan yang dapat membuat produk atau layanan tersebut sebisanya memuaskan calon pelanggan (*customer*). Menemui secara langsung pelanggan yang sudah ada atau mereka yang berpotensi untuk menjadi pelanggan, adalah cara yang baik untuk memperoleh masukan tentang hal apa saja yang harus ada di dalam daftar keperluan dari pelanggan yang potensial tadi. Untuk mengetahuinya, kita harus melakukan penyelidikan terhadap setiap daftar kebutuhan yang dibuat

sedetail mungkin untuk lebih memahami persyaratan apa yang benar-benar perlu ada dalam produk atau layanan akhir.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis tersebut adalah metode kano yang ditemukan oleh Profesor Noriaki Kano dari Tokyo Rika University. Metode Kano membedakan produk kedalam tiga tipe sesuai dengan kelompok persyaratan produk yang menggambarkan kepuasan pelanggan seperti dijelaskan pada gambar 2.3, diantaranya sebagai berikut:

1. Persyaratan yang bersifat *must be* (harus ada)

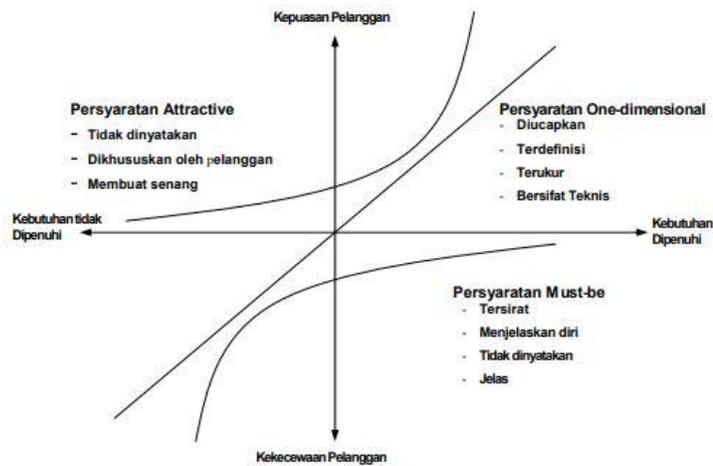
Persyaratan yang bersifat *must-be* adalah kriteria dasar dari suatu produk. Pemenuhannya hanya akan mencapai pertanyaan “tidak mengecewakan”. Persyaratan ini dalam beberapa kasus justru menentukan faktor kompetitif, dimana pelanggan menjadi tidak tertarik akan produk tersebut jika persyaratan ini tidak dipenuhi. Jika persyaratan ini tidak dipenuhi, pelanggan akan sangat kecewa. Tapi di sisi lain, saat pelanggan memerlukan kebutuhan ini untuk kesenangannya, ternyata pemenuhan persyaratan ini tidak menaikkan kepuasan mereka.

2. Persyaratan yang bersifat *one dimensional* (satu dimensi)

Karena menghargai persyaratan ini, kepuasan pelanggan pada tingkatan pemenuhannya bersifat proporsional. Artinya, semakin tinggi tingkat pemenuhannya, maka kepuasan pelanggan pun akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya, semakin rendah pemenuhannya maka kepuasan pun akan semakin menurun. Persyaratan *one dimensional* ini biasanya secara eksplisit diminta oleh pelanggan.

3. Persyaratan yang bersifat *attractive* (menarik)

Persyaratan ini adalah kriteria produk yang memiliki pengaruh yang besar pada bagaimana produk tersebut dapat memuaskan pelanggan. Persyaratan *attractive* tidak diungkapkan secara eksplisit dan tidak pula diharapkan oleh pelanggan. Pemenuhan persyaratan ini mengantarkan pada lebih dari kepuasan yang proporsional. Tetapi jika tidak ada, ternyata, tidak membuat pelanggan merasa kecewa.



Gambar 2.3 Penggolongan Tipe Metode Kano (Berger C. *et al* 1993)

Dari gambar ini kemudian dapat dilihat bagaimana keuntungan dari pengklasifikasian kebutuhan pelanggan dengan menggunakan metode Kano antara lain adalah sebagai berikut :

1. Prioritas pada pengembangan produk :
Sebagai contoh, tidak banyak keuntungannya jika kita menginvestasikan pada perbaikan persyaratan must-be yang memang sudah ada pada tingkat kepuasan, tetapi lebih baik meningkatkan persyaratan onedimensional atau attractive yang memang jelas berpengaruh pada kualitas produk dan juga mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan.
2. Syarat produk lebih dimengerti
Kriteria produk yang memiliki pengaruh terbesar pada kepuasan pelanggan dapat diidentifikasi. Penggolongan persyaratan produk ke dalam dimensi must-be, onedimensional, dan *attractive* dapat digunakan untuk lebih fokus pada sesuatu.
3. Kepuasan pelanggan menggunakan model Kano
Dapat secara optimal dikombinasikan dengan penyebaran fungsi kualitas. Suatu prasyarat mengidentifikasi kebutuhan, hirarki dan prioritas pelanggan (Griffin dan Hauser, 1993). Model Kano digunakan untuk menetapkan pentingnya fitur produk untuk kepuasan pelanggan dan itu dapat

menciptakan prasarat yang optimal pada kegiatan pengembangan produk berorientasi proses.

Keuntungan penggunaan model Kano menurut Matzler dan Hinterhuber (1998) adalah :

1. Model Kano mementingkan pengertian atau pemahaman akan kebutuhan produk atau jasa. Atribut yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan pelanggan akan dapat diidentifikasi.
2. Model Kano menyediakan panduan berharga dalam situasi *trade off*. Bila terdapat dua atribut produk atau jasa yang tidak dapat dilaksanakan bersamaan berhubungan dengan alasan teknis atau finansial, maka atribut yang dipilih untuk dilaksanakan adalah atribut yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap kepuasan pelanggan.
3. Kegunaan Model Kano dapat mengarahkan kepada pengembangan diferensiasi produk atau jasa yang luas dengan cara menganalisa atribut yang menarik (*attractive attribute*) lebih jauh. *Attractive attribute* inilah yang menjadi kunci dalam memenangkan persaingan pasar.
4. Metode Kano memberikan bantuan yang bernilai dalam menghadapi kondisi pada tahap pengembangan produk juga dalam mencari atribut kebutuhan pelanggan.

2.5 Strategi Kompetitif Berkelanjutan

Konsep keunggulan bersaing banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Ajaran Porter tentang strategi generik untuk keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan fokus kepada pelanggan masih relevan untuk tetap digunakan. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam persaingan pasar. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989). Menurut Ehmke (2008) "A competitive advantage is an advantage gained over competitors by offering

customers greater value, either through lower prices or by providing additional benefits and service that justify similar, or possibly higher prices” .

Keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan untuk menciptakan kompetisi yang lebih efektif dalam pasarnya (Porter, 1993). Kemudian Lumpkin dan Dess (2005) menyatakan bahwa sebuah keunggulan kompetitif ada ketika pelanggan merasakan bahwa produk yang dimiliki perusahaan memiliki kelebihan dari pesaingnya. Adner dan Zemsky (2006), perspektif keunggulan bersaing yang mempertimbangkan perspektif berbasis permintaan. Keunggulan bersaing dapat dilihat dari tingkat kepentingan kualitas terhadap pasar dan mengklasifikasikan ke dalam 4 (empat) tipe sumber daya dalam penciptaan nilai, yaitu proses sumber daya untuk menurunkan struktur biaya perusahaan, sumber daya produk untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sumber daya waktu untuk menghantarkan nilai sesuai waktu pasar, dan sumber daya inovasi untuk mempengaruhi teknologi. Menurut Adner dan Zemsky (2006), sumber daya-sumber daya ini dan sumber daya lainnya membentuk penciptaan nilai dalam proses pengembangan posisi keunggulan bersaing perusahaan.

Pendekatan lain menjelaskan bahwa pendekatan kolaboratif merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan. Pendekatan ini disebut sebagai “teori modal sosial”. Modal sosial yang dikemukakan oleh Timberlake (2005) merupakan sebuah konsep yang telah diterima sebagai suatu aset bernilai untuk melindungi dan mengamankan masyarakat, pemberdayaan organisasi, dan masyarakat. Modal sosial memainkan peranan penting dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan memberikan kontribusi bagi keberlangsungan hidup organisasi di era persaingan global saat ini. Hal tersebut merupakan sarana manajemen dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan berbiaya rendah. Modal sosial memfasilitasi aktivitas berbagi pengetahuan (knowledge sharing), penciptaan nilai (value creation), keunggulan bersaing (competitive advantage), kinerja yang lebih baik, dan pengembangan organisasi (Abili dan Faraji, 2009).

Ada dua tipe modal sosial, yaitu internal dan eksternal. Modal sosial internal merujuk pada struktur dan isi dari hubungan antar karyawan dalam unit-unit organisasi. Nahapiet dan Ghosal (1998) tipe ini memiliki tiga dimensi, yaitu: dimensi struktural, relasional, dan kognitif. Sementara modal sosial eksternal

berkaitan dengan hubungan saling menguntungkan antara perusahaan dengan stakeholder dan meningkatkan kapabilitas prediksi organisasional dalam berinteraksi dengan lingkungannya dan memberikan peluang-peluang bagi pihak manajemen perusahaan. Menurut Mangkuprawira (2007), dua prinsip pokok yang perlu dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan produk.

1. Sudut Pandang Nilai Pelanggan

Keunggulan kompetitif terjadi apabila terdapat pandangan pelanggan bahwa mereka memperoleh nilai tertentu dari transaksi ekonomi dengan perusahaan tersebut. Untuk itu syaratnya adalah semua karyawan perusahaan harus fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal demikian baru terwujud ketika pelanggan dilibatkan dalam merancang proses memproduksi barang dan atau jasa serta didorong membantu perusahaan merancang sistem manajemen sumber daya manusia yang akan mempercepat pengiriman barang dan jasa yang diinginkan pelanggan.

2. Sudut Keunikan

Keunikan dicirikan oleh barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan tidak dapat mudah ditiru oleh pesaing. Ciri-ciri dari keunikan antara lain:

- Kemampuan finansial dan ekonomis. Ciri keunikan yang ditunjukkan oleh adanya kemudahan perusahaan untuk memperoleh sumber finansial dengan relatif cepat dengan bunga yang relatif lebih rendah dari pada bunga pasar. Selain itu dapat berupa kemampuan perusahaan menekan harga produk yang lebih murah ketimbang harga produk yang sama dari perusahaan lain.
- Kemampuan menciptakan produk strategic. Bentuk jenis keunikan ini berupa kelebihan ciri-ciri produk Anda dibanding produk yang sama dari perusahaan lain. Antara lain dapat dilihat dari aspek rasa, ukuran, penampilan dan keamanan produk serta suasana lingkungan bisnis Anda.
- Kemampuan teknologi dan proses. Perusahaan harus memiliki ciri berbeda dalam membuat dan menyajikan produk ke para pelanggan dibanding perusahaan lain. Hal ini dicirikan oleh alat yang digunakan

apakah alat tua atau modern dan sudah sangat dikenal kehandalannya di kalangan luas pelanggan. Biasanya pelanggan sudah mempunyai pilihan favorit tentang alat-alat dan proses tertentu yang digemarinya. Contoh lain adalah penggunaan alat-alat canggih seperti sistem komputer dan fasilitas pabrik pengolahan produksi modern.

- Kemampuan keorganisasian. Keunikan disini dicirikan oleh kelebihan perusahaan dalam pengelolaan sistem keorganisasian yang sepadan dengan kebutuhan pelanggan. Perusahaan termasuk karyawannya perlu memiliki daya tanggap, sensitif dan adaptasi yang tinggi dalam mengikuti perubahan-perubahan karakter pelanggan, teknologi, keadaan pasokan, peraturan, dan kondisi ekonomi. Dengan demikian para pelanggan akan senang hati untuk selalu loyal kepada perusahaan.

Sebuah perusahaan dengan keunggulan kompetitif dapat menciptakan nilai ekonomis yang lebih tinggi untuk pemangku kepentingan, pelanggan dan pemasok dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan melakukan inovasi di dalam proses, ciri produk, dan cara bertransaksi. Persaingan adalah tantangan yang fundamental dari strategi bisnis. Untuk dapat bertahan hidup dan mencapai keberhasilan, perusahaan harus lebih baik dari pesaing dalam banyak cara yang berbeda. Perusahaan harus menawarkan kepada pelanggan nilai yang lebih tinggi dengan cara menawarkan kualitas dan kenyamanan yang lebih tinggi dengan harga yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan harus lebih menarik bagi pemasok dan distributor, selain itu juga harus bersaing dalam menarik perhatian investor. Efisiensi biaya harus melebihi perusahaan pesaing di pasar yang dijadikan benchmark (Spulber, 2004). Keunggulan kompetitif secara umum mengindikasikan bahwa perusahaan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada pesaing di dalam industri dengan memanfaatkan aset dan atau kompetensinya. Jacobson (1988) dan Porter (1990) dalam Lee dan Hsieh (2009) mendefinisikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai keunggulan kompetitif yang bertahan dalam waktu lama. Keunggulan kompetitif semacam itu harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) berkelanjutan: Sebuah perusahaan harus memimpin pesaingnya secara berkelanjutan atau bertahan dalam waktu yang agak lama, dan akan berakhir ketika pesaing berhasil meniru keunggulan kompetitif yang sama;

2) keunikan: Sebuah perusahaan perlu memiliki kompetensi yang hanya dimiliki oleh sejumlah kecil perusahaan;

3) kekukuhan: Sebuah perusahaan perlu memimpin perusahaan pesaing dengan gap yang signifikan. Sebuah perusahaan dengan keunggulan kompetitif perlu menawarkan nilai pelanggan yang lebih baik dan/atau dengan harga yang lebih murah, sehingga dapat memperoleh pangsa pasar dan kinerja finansial yang lebih tinggi (Hunt dan Morgan, (1995) dalam Lee dan Hsieh, (2009)).

Di era yang cepat mengalami perubahan seperti sekarang ini, persaingan yang muncul pada home industry berada dalam lingkungan yang bersifat dinamis dan penuh ketidak pastian meliputi produk, harga, tempat, teknologi, bahan baku, distribusi, keahlian sumberdaya, konsumen dan lain sebagainya. Pelaku home industry harus menciptakan strategi yang tepat agar perusahaan mampu bersaing, mempertahankan kehidupan usaha dan mengembangkannya. Keunggulan kompetitif dapat diwujudkan melalui penciptaan keunikan yang dilakukan pada desain produk maupun kemasan, kualitas proses produksi yang lebih baik, pemasaran yang lebih menarik, pelayanan penjualan yang lebih memuaskan konsumen, dan lain sebagainya. Adapun strategi perusahaan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yaitu melalui inovasi.

2.5.1 Inovasi

Inovasi merupakan inti dari kewirausahaan. Inovasi adalah hal yang perlu dimiliki dan dikembangkan dalam diri wirausaha untuk perkembangan dan kesuksesan sebuah usaha. Wirausaha melalui proses inovasi menciptakan nilai tambah atas barang dan jasa yang kemudian menciptakan berbagai keunggulan termasuk keunggulan kompetitif. Inovasi organisasi dapat diinterpretasikan secara luas dan bervariasi dengan berbagai cara. Inovasi merupakan pemberian solusi baru yang dapat memberikan nilai pada pelanggan. Inovasi sebagai fenomena psikologi dan sosial budaya, kedua aspek tersebut dapat merupakan kunci keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Daghfous et al., 1999). Tujuan utama dari proses

inovasi adalah memberikan dan menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik. Inovasi dapat dipandang dengan pendekatan strukturalis dan pendekatan proses. Pendekatan strukturalis memandang inovasi sebagai suatu unit dengan parameter yang tetap seperti teknologi dan praktek manajemen, adapun pendekatan proses memandang inovasi sebagai suatu proses yang kompleks, yang sering melibatkan berbagai kelompok sosial dalam organisasi (Swan et al., 1999). Perusahaan dapat melakukan inovasi dalam bidang:

1. Inovasi produk (barang, jasa, ide dan tempat)
2. Inovasi manajemen (proses kerja, proses produksi, keuangan, pemasaran dan lain-lain).

Menurut Larsen & Lewis (2007) salah satu karakter yang sangat penting dari wirausahawan adalah kemampuannya berinovasi. Tanpa adanya inovasi, perusahaan tidak akan dapat bertahan lama. Kemudian, Keeh, et.al (2007) menjelaskan inovasi sangat penting karena alasan berikut:

- A. Teknologi berubah sangat cepat seiring adanya produk baru, proses dan layanan baru dari pesaing, dan ini mendorong usaha entrepreneurial untuk bersaing dan sukses. Yang harus dilakukan adalah menyesuaikan diri dengan inovasi teknologi baru.
- B. Efek perubahan lingkungan terhadap siklus hidup produk semakin pendek, yang artinya bahwa produk atau layanan lama harus digantikan dengan yang baru dalam waktu cepat, dan ini bisa terjadi karena ada pemikiran kreatif yang me-nimbulkan inovasi.
- C. Konsumen saat ini lebih pintar dan menuntut pemenuhan kebutuhan. Harapan dalam pemenuhan kebutuhan mengharap lebih dalam hal kualitas, pembaruan, dan harga. Oleh karena itu skill inovatif dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen sekaligus mempertahankan konsumen sebagai pelanggan.
- D. Dengan pasar dan teknologi yang berubah sangat cepat, ide yang bagus dapat semakin mudah ditiru, dan ini membutuhkan metode penggunaan produk, proses yang baru dan lebih baik, dan layanan yang lebih cepat secara kontinyu.

E. Inovasi bisa menghasilkan pertumbuhan lebih cepat, meningkatkan segmen pasar, dan menciptakan posisi korporat yang lebih baik.

Menurut Bharadwaj et al (1993) kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi terhadap produk – produknya akan menjaga produk tetap sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Gatignon dan Xuerob (1997) inovasi produk terdiri dari 3 hal penting yaitu keunggulan produk, keunikan produk, serta biaya produk.

2.6 Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu berfokus kepada penelitian tentang strategi keberlanjutan, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis perusahaan. Penelitian telah dilakukan oleh berbagai pihak. Penelitian ini berfokus kepada strategi keberlanjutan perusahaan konstruksi mekanikal elektrik. Beberapa penelitian terdahulu meliputi tugas akhir, tesis, paper, jurnal disajikan dalam mapping teori tabel 2.2.

Tabel 2.2 Penelitian tentang strategi keberlanjutan perusahaan oleh peneliti terdahulu (sumber : diolah peneliti)

No.	Pengarang / Tahun / Judul	Konsep dan Teori (variabel)	Metode Penelitian / Desain / Sampel / Uji Statistik	Hasil Penelitian
1	Miftahul Huda & M. Agung Wibowo (2013) Judul : Strategies, Performance, sustainability and competitiveness model : small and medium construction services Industries in Indonesia	Pengaruh manajemen proyek, kemampuan SDM, keputusan strategis, dan kinerja perusahaan	Penggunaan Metode SEM dalam pengukuran faktor analisis variabel	Memberikan Gambaran kepada perusahaan konstruksi tentang bagaimana mengembangkan strategi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dan meningkatkan daya saing perusahaan
2	Sri Nurhayati (2014) Judul : Analisis Kebutuhan Proses Bisnis Menggunakan Metode Kano	Kinerja Perusahaan	Penggunaan Metode Kano dalam menganalisis penggunaan sistem perusahaan	Memilah kebutuhan konsumen khususnya segi kepuasan konsumen

3	Sabri Erdil (2004) Judul : The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance	Orientasi pasar, inovasi perusahaan, dan inovasi kerja	Penggunaan metode Regresi pada perusahaan Industri di Marmara Turkey	Pengaruh inovasi yang besar sebagai faktor tak berwujud yang memiliki efek pada kinerja perusahaan. Orientasi pasar merupakan budaya bisnis menghasilkan kinerja yang mempunyai nilai lebih pada pelanggan
4	Inaki Heraz Saizarbitoria (2006) Judul : How Quality Management Models Influence Company Results Conclusions of an Empirical Study based on the delphi method	Manajemen Kualitas Kinerja	Metode Delphi diterapkan kepada 26 perusahaan di Eropa yang memperoleh ISO 9000	Manajer Perusahaan memiliki hubungan yang erat untuk memotivasi pekerja dalam mendeteksi dan memecahkan masalah sehingga meningkatkan kinerja perusahaan
5	Nada Allani, Michel Arcand, Mohamed Bayad (2003) Judul : Impact of Strategic Human Resources	Sumber Daya Manusia, Inovasi, Kinerja Perusahaan	Metode Regresi yang diaplikasikan pada 2000 perusahaan di sektor perdagangan, industri, transportasi, dan konstruksi	Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan hasil nyata dan berperannya dalam kerangka kerja strategis yang berpengaruh terhadap inovasi keberhasilan perusahaan
6	Bellania Widyandaru (2019) Judul : Perencanaan Strategi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan PT. SMF	Kinerja Perusahaan, Analisis Orientasi Pasar, keputusan strategis	Metode BCG dalam penentuan kinerja perusahaan dikombinasikan dengan analisis SWOT dengan data eksternal yang diperoleh orientasi pasar	Membantu perusahaan bidang ME untuk menemukan strategi dalam jangka panjang

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

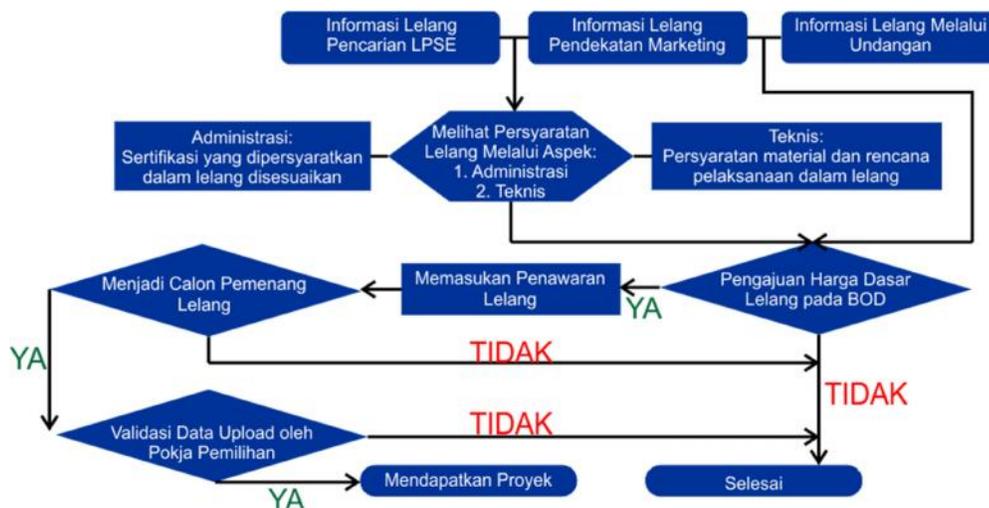
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Tahapan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini akan menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi dalam proses produksi kemudian mencari solusi sehingga dapat memberikan rekomendasi yang tepat terhadap masalah yang terjadi.

3.1 Studi Pendahuluan dan Perumusan Masalah

Studi pendahuluan dilakukan berdasarkan tujuan penelitian yang akan dilakukan. Dengan mempelajari literatur yang tersedia, maka dapat ditentukan metode yang akan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Selanjutnya peninjauan langsung di lapangan observasi dan verifikasi permasalahan yang diangkat. Berikut diagram alir PT SMF dalam mengikuti proses pengadaan barang dan jasa konstruksi :

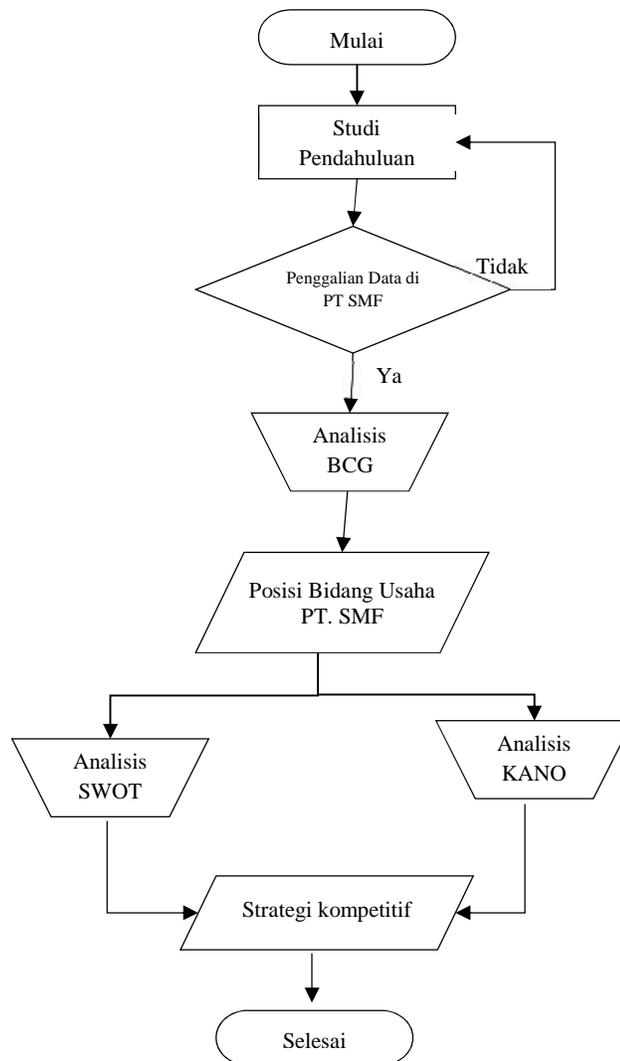


Gambar 3.1 Diagram Alir mendapatkan Proyek di PT SMF

3.2 Penggalan Data di PT SMF

Pada tahap ini dilakukan studi untuk melihat kondisi yang terjadi di lapangan. Dari penggalan data yang dilakukan, didapatkan data yang berkaitan dengan penelitian, yaitu:

1. Data kemampuan dasar bidang subkualifikasi dari PT SMF.
2. Wawancara *Board of Director* dan struktural organisasi PT.SMF faktor yang berkaitan dengan penyelesaian masalah.
3. Data sarana dan prasarana yang dimiliki oleh PT SMF.



Gambar 3.2 Flowchart tahapan penelitian

3.3 Analisis BCG

Tahap ini merupakan tahapan analisis awal membantu PT SMF dalam mempertimbangkan peluang pertumbuhan dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki. Langkah – langkah pada tahap ini adalah sebagai berikut:

- Menentukan pasar (Penentuan Kualifikasi Perusahaan)
Pada tahap ini dilakukan penentuan obyek penelitian, deskripsi perbandingan antara PT SMF dengan market leader masing-masing sub bidang.
- Menghitung Pangsa Pasar Relative (Pendapatan Perusahaan)
Permasalahan yang memperlihatkan seberapa besar kekuatan satu subkualifikasi dibandingkan subkualifikasi lainnya dari PT SMF. Hal ini dapat menggambarkan secara umum dari kekuatan produk (lini usaha) subkualifikasi perusahaan.
- Mengetahui Tingkat Pertumbuhan Per Subkualifikasi dalam kurun waktu tertentu. Melakukan analisis terhadap pendapatan dalam subkualifikasi masing-masing dalam kurun waktu 3 tahun terakhir pada PT SMF.

Matriks BCG sangat berkaitan erat dengan siklus hidup perusahaan. Hasil yang didapat digolongkan menjadi kudran berikut :

1. *Question Marks* (Tanda Tanya)

Produk dalam hal ini subkualifikasi PT SMF yang memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah. Namun karena prospek pertumbuhannya sangat pesat sehingga berpotensi untuk berubah menjadi *Stars* atau Bintang, manajemen perusahaan tersebut disarankan untuk tetap mempertahankan subkualifikasi atau bisnis yang berada dalam kategori *Question Marks* ini karena pertumbuhan yang tinggi.

2. *Stars* (Bintang)

produk dalam hal ini subkualifikasi PT SMF yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang (pendapatan) yang besar. Ini berarti subkualifikasi tersebut yang diminati oleh pasar. Perusahaan membutuhkan banyak investasi untuk mempertahankan posisi untuk mendukung pertumbuhan lebih lanjut serta mempertahankan keunggulan-keunggulan agar dapat tetap bersaing dengan kompetitor lainnya.

Jika subkualifikasi berada di kategori Bintang ini dapat berubah menjadi kategori Sapi perah (*Cash Cows*) apabila mereka tetap dapat mempertahankan keberhasilan mereka hingga tingkat pertumbuhannya mengalami penurunan.

3. *Cash Cows* (Sapi Perah)

Produk dalam hal ini subkualifikasi PT SMF yang merupakan pemimpin pasar, menghasilkan uang atau pendapatan yang lebih banyak dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaannya. Subkualifikasi atau unit bisnis pada kategori ini memiliki pangsa pasar yang tinggi namun prospek pertumbuhan kedepan akan sangat terbatas. Pendapatan yang didapat pada tingkat *Cash Cows* ini biasanya digunakan sebagai pendanaan untuk penelitian dan pengembangan PT SMF dalam subkualifikasi yang masih berada di kategori *Question Marks* (Tanda Tanya). Perusahaan disarankan untuk tetap berinvestasi pada subkualifikasi dalam kategori *Cash Cows* ini untuk mempertahankan produktivitas dan kualitas atau dapat juga dijadikan pendapatan pasif bagi perusahaan.

4. *Dogs* (Anjing)

Produk dalam hal ini subkualifikasi PT SMF yang memiliki pangsa pasar rendah dan mengalami tingkat pertumbuhan yang rendah. Subkualifikasi pada kategori ini memberikan kontribusi keuntungan yang sangat rendah atau bahkan harus menderita kerugian. Subkualifikasi atau bisnis unit kategori *Dogs* ini umumnya merupakan beban bagi perusahaan karena dapat menguras waktu manajemen dan sebagian besar sumber daya perusahaan. Unit bisnis atau produk yang telah berada pada kategori ini biasanya akan mengalami pengurangan, divestasi ataupun likuidasi oleh manajemen perusahaan.

3.4 Analisis SWOT

Pengumpulan data :

1. Metode Pengamatan Langsung

Dengan cara pengamatan dan pengambilan data dengan mencatat kemudian merangkum setiap kegiatan secara langsung baik di kantor maupun di lapangan

dalam lingkup PT SMF dengan memperhatikan kondisi lingkungan secara administratif maupun teknis.

2. Metode dengan menggunakan pertanyaan

Kuesioner adalah sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dimana yang menulis isiannya adalah responden. Dalam hal ini kuesioner yang diajukan untuk mengetahui kondisi internal maupun eksternal PT SMF dilakukan, internal merupakan kuesioner yang disebarakan untuk BOD dan staff yang terdapat pada struktur organisasi PT SMF sedangkan eksternal merupakan kuesioner yang disebarakan untuk pengguna jasa PT SMF.

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara penanya dengan penjawab dengan menggunakan alat yang dinamakan paduan wawancara (*interview guide*). Dalam hal ini wawancara juga dilakukan karena PT SMF bergerak dibidang jasa dimana faktor dari pelayanan yang diberikan merupakan persyaratan mutlak untuk kepuasan pengguna jasa. Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, dimana skenario pertanyaan didapat dari kuesioner jika ada sesuatu yang menarik dapat dieksplorasi terutama menyangkut pada budaya yang tercipta baik dilingkungan internal maupun eksternal.

Tahapan analisis dalam SWOT adalah memanfaatkan semua data dan informasi dalam model-model kuantitatif perumusan strategi (Freddy Rangkuti, 2001:30). Model-model yang digunakan dalam analisis SWOT antara lain sebagai berikut :

1. IFAS – EFAS (*internal - eksternal strategic factor analysis summary*)

Analisis faktor strategi internal dan eksternal adalah pengolahan faktor-faktor strategis pada lingkungan internal dan eksternal PT SMF dengan memberikan pembobotan dan rating pada setiap faktor strategis. Penggunaan metode-metode kuantitatif dianjurkan untuk membuat forecasting dan asumsi secara internal. Adapun langkah-langkah penyusunannya dapat dilihat berikut ini :

- Masukan faktor-faktor peluang dan ancaman pada PT SMF untuk Tabel EFAS dimana responden untuk eksternal didapatkan dari pengguna jasa PT SMF dan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada PT SMF untuk tabel IFAS dimana responden untuk internal didapatkan dari BOD dan

karyawan struktural PT SMF ditulis pada masing-masing kolom dengan menyusun 5 pertanyaan pada setiap teori dasar SWOT.

- Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00
- Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 5 (sangat baik) sampai dengan 1 (buruk), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi PT SMF. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari 1 sampai dengan 5 dengan parameter yang didapat dari internal PT SMF yang membuat bertahan selama 16 tahun dibidang elektrikal – mekanikal dengan pesaing. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan besar yang didapat dari eksternal PT SMF yang pada umumnya yang dialami juga para pesaing dalam bidang yang sama.
- Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 1 (menonjol) sampai dengan 0 (lemah).
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan PT SMF. Nilai total ini menunjukkan bagaimana PT SMF faktor-faktor strategis internalnya dan eksternalnya.

2. Matriks Space

Matrik space adalah suatu dasar untuk mengetahui posisi PT SMF yang lebih dominan nilainya, nilai yang didapat dari nilai rating yang dimiliki oleh faktor-faktor strateginya. Matrik Space digunakan untuk melihat garis vektor positif dan negatif untuk internal dan eksternal. Garis vektor internal sebagai garis horisontal dan garis vektor eksternal sebagai garis vertikal dalam diagram posisi PT SMF.

Tabel 3.1 Matriks Space

Faktor Strategis Internal	Rating	Faktor Strategis Eksternal	Rating
Kekuatan	<i>(rating dari tabel IFAS dengan nilai positif)</i>	Peluang	<i>(rating dari tabel EFAS dengan nilai positif)</i>
Jumlah	<i>Jumlah rating positif</i>	Jumlah	<i>Jumlah rating positif</i>
Kelemahan	<i>(rating dari tabel IFAS dengan nilai negatif)</i>	Ancaman	<i>(rating dari tabel EFAS dengan nilai negatif)</i>
Jumlah	<i>Jumlah rating negatif</i>	Jumlah	<i>Jumlah rating negatif</i>

3. Matrik SWOT

Hasil dari interaksi faktor strategis internal dengan eksternal menghasilkan alternatif-alternatif strategi. Matrik SWOT menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan didasarkan hasil analisis SWOT. Strategi SO adalah strategi yang digunakan dengan memanfaatkan/mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Sedang strategi WO adalah strategi yang digunakan seoptimal mungkin untuk meminimalisir kelemahan. Strategi ST adalah strategi yang digunakan dengan memanfaatkan/mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman. Strategi WT adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir/menghindari ancaman. kriteria pemilihan strategi antara lain sebagai berikut :

- Strategi sebaiknya tanggap dengan lingkungan eksternal
- Strategi melibatkan keunggulan kompetitif
- Strategi sejalan dengan strategi lainnya yang terdapat dalam organisasi

Tabel 3.2 Analogi matriks SWOT PT SMF

<p><u>Faktor Internal (S & W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman perusahaan PT. SMF dalam sub bidang tersebut baik yang berhasil maupun gagal 2. Finansial pada sub bidang terhadap perusahaan PT. SMF 3. Sumber daya yang dimiliki oleh sub bidang terhadap perusahaan PT. SMF 4. Kelebihan maupun kelemahan dari sub bidang terhadap perusahaan PT. SMF 	<p><u>Faktor Eksternal (O & T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan perusahaan 2. Peraturan pemerintah 3. Peristiwa yang terjadi 4. Trend 5. Perkembangan teknologi 6. Sumber permodalan
<p><u>Strength atau Kekuatan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa kelebihan yang dimiliki sub bidang yang diprioritaskan oleh PT.SMF ? 2. Apa yang dapat membuat sub bidang tersebut agar lebih baik dari sub bidang yang lainnya? 3. Apa keunikan yang dimiliki oleh sub bidang tersebut? 4. Hal apa yang dapat menyebabkan sub bidang tersebut mendapatkan pasar? 5. Apa kelebihan yang dilihat maupun dirasakan oleh konsumen dari sub bidang tersebut? 	<p><u>Weakness atau Kelemahan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hal apa yang dapat ditingkatkan pada sub bidang tersebut? 2. Hal apa yang harus di hindari oleh sub bidang tersebut dalam aplikasinya? 3. Faktor apa saja kah yang dapat menyebabkan kehilangan pasar pada sub bidang tersebut? 4. Apa kelemahan yang dilihat maupun dirasakan oleh konsumen dari sub bidang tersebut? 5. Apa yang telah dilakukan oleh pesaing-pesaing perusahaan lain dengan memiliki sub bidang tersebut sehingga perusahaan mereka lebih baik dari perusahaan Anda?
<p><u>Opportunities atau Peluang</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesempatan apa saja kah yang dapat Anda lihat? • Tren apa saja yang saat ini sedang berlangsung dan sesuai dengan usaha sub bidang tersebut? 	<p><u>Threats atau Ancaman</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa hambatan yang saat ini sedang di hadapi? 2. Hal apa yang telah dilakukan oleh pesaing bisnis perusahaan lain yang memiliki sub bidang tersebut? 3. Perkembangan apa yang dapat menjadi ancaman untuk sub bidang tersebut? 4. Apakah ada perubahan dari pemerintah yang dapat mengancam perkembangan bisnis sub bidang tersebut?

3.5 Analisis Kano

Lokasi dan tempat penelitian dilakukan di lingkungan dinas – dinas yang memayungi kebijakan pengadaan barang dan jasa. Langkah – langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan analisis KANO adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi ide berupa permintaan dan rekomendasi dari pelanggan seperti jenis dan spesifikasi produk jasa, dan identifikasi jenis dan spesifikasi produk jasa yang selama ini sudah di berikan ke pelanggan. Identifikasi dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara intensif dengan para responden.
2. Membuat kuesioner kano, dalam pembuatan kuesioner yang akan disebarakan kepada pengguna jasa PT SMF, sifat dari kuesioner tersebut merupakan satu pertanyaan memiliki dua bagian, yaitu: fungsional (positif) dan disfungsional (negatif). Dalam membuat pertanyaan yang diuji terlebih dahulu uji validitas dan reliabilitasnya dalam PT SMF didapatkan telah dibuat dari hasil analisis sebelumnya. Kelima variable dalam kano tersebut termasuk skala, memiliki gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Untuk setiap variabel tidak diberi skor dalam pengolahan datanya, tetapi mengikuti langkah-langkah yang sesuai dengan model kano yaitu dengan menggunakan tabel evaluasi kano.
3. Mengolah hasil jawaban kuesioner dengan menggunakan tabulation of surveys dan untuk mengolah hasil jawaban diperlukan tabel evaluasi kano:

Tabel 3.3 Evaluasi metode kano

KEBUTUHAN PELANGGAN		DISFUNGSIONAL				
		SANGAT PUAS	PUAS	BIASA SAJA	TIDAK PUAS	SANGAT TIDAK PUAS
FUNGSIONAL	SANGAT PUAS	Q	A	A	A	O
	PUAS	R	I	I	I	M
	BIASA SAJA	R	I	I	I	M
	TIDAK PUAS	R	I	I	I	M
	SANGAT TIDAK PUAS	R	R	R	R	Q

4. Jawaban responden dari setiap atribut diakumulasikan, lalu ditentukan kategori kanonya berdasarkan Blauth's formula:
- Jika (one dimensional + attractive + must be) > (indifferent + reverse + questionable) maka kategorinya diperoleh dari nilai maksimal dari (one dimensional, attractive, must be)
 - Jika (one dimensional + attractive + must be) < (indifferent + reverse + questionable) maka kategorinya diperoleh dari nilai maksimal dari (indifferent, reverse, questionable)
 - Jika (one dimensional + attractive + must be) = (indifferent + reverse + questionable) maka kategorinya diperoleh dari nilai maksimal dari (one dimensional, attractive, must be, indifferent, reverse, dan questionable)
5. Langkah selanjutnya ialah menghitung nilai better dan worse setiap atributnya dengan menggunakan rumus:

$$B = \frac{A + O}{A + O + M + I}$$

$$W = \frac{O + M}{A + O + M + I}$$

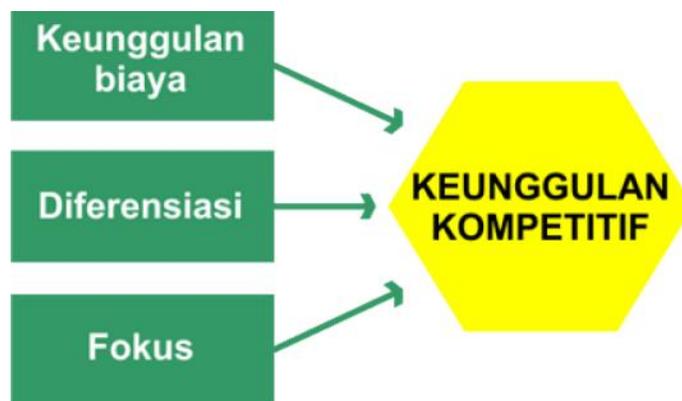
Nilai better dan worse yang mendekati nilai 1 berarti ketersediaan ada tidaknya atributnya semakin mempengaruhi kepuasan pelanggan. Nilai better menggambarkan pengaruh kepuasan pelanggan apabila ketersediaan atribut dipenuhi, sedangkan nilai worse menggambarkan pengaruh ketidakpuasan pelanggan apabila ketersediaan atribut tidak terpenuhi.

Nilai better dan worse masing – masing atribut kemudian di visualisasikan kedalam grafik analisis kano, dengan worse sebagai koordinat (x) dan better sebagai koordinat (y).

3.6 Strategi Kompetitif Berkelanjutan

Berkelanjutan diartikan sebagai jangka panjang dengan demikian tidak hanya untuk hari ini, namun tetap harus berjalan secara berkelanjutan. Hal itu dilakukan dengan cara memaksimalkan segala potensi yang dimiliki oleh internal perusahaan dan kemudian menyesuaikannya dengan kondisi yang ada di eksternal

perusahaan. Dengan digunakannya perspektif eksternal mengenai pesaing dan pelanggan oleh perusahaan maka SCA (Sustainable Competitive Advantage) terhubung dengan konsep-konsep strategik lain. Dalam kajian tentang strategi, konsep-konsep strategik tersebut adalah antara lain: orientasi pasar (market orientation), nilai pelanggan (customer value), pemasaran hubungan (relationship marketing), dan jaringan usaha (business network). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage) menunjukkan upaya yang dilakukan oleh sebuah PT SMF dalam bentuk jangka panjang yang mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dalam sebuah industri. Keunggulan bersaing dapat dilihat dari tingkat kepentingan kualitas terhadap pasar dan mengklasifikasikan ke dalam 3 sumber daya



Gambar 3.3 Metode Keunggulan kompetitif PT SMF

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Agar tercapainya tujuan dari penelitian ini, penulis menggunakan tiga alat analisis yang terdiri dari analisis BCG, analisis SWOT, dan analisis Kano. Dari ketiga alat analisis tersebut, kemudian hasil analisis dibahas menggunakan kerangka berpikir strategi keunggulan kompetitif.

4.1 Analisis BCG

Metode matriks BCG digunakan untuk mengetahui posisi tingkat pertumbuhan pasar pada tiap sub kualifikasi bidang proyek oleh PT SMF berdasarkan market share. Matriks BCG dapat ditentukan oleh dua faktor yaitu: pertumbuhan pasar, yang ditunjukkan pada sumbu (y); pangsa pasar relatif, yang ditunjukkan pada sumbu (x).

Analisis tingkat pertumbuhan pasar PT SMF dihitung berdasarkan nilai pendapatan pertahun, yaitu selisih jumlah nilai proyek tahun ini dengan tahun sebelumnya pada subkualifikasi bidang yang dimaksud, di kali dengan asumsi pendapatan perusahaan sebesar 20% dari nilai proyek. Data nilai proyek diambil dari laporan pengajuan SBU pertahun PT SMF ke LPJK.

Tabel 4.1 Pertumbuhan pasar PT SMF antara tahun 2017 – 2018 pada tiap subkualifikasi bidang

PRODUK	JUMLAH NILAI PROYEK 2016 (JUTA)	JUMLAH NILAI PROYEK 2017 (JUTA)	JUMLAH NILAI PROYEK 2018 (JUTA)	PENDAPATAN 2017 (JUTA)	PENDAPATAN 2018 (JUTA)	%	PERTUMBUHAN PASAR
EL001	40952	41952	43009	200	211,4	1%	5,70%
EL003	10077	15597	21951	1104	1270,8	6%	15,11%
EL006	64010	71438	78991	1485,6	1510,6	7%	1,68%
EL007	240524	311969	396553	14289	16916,8	79%	18,39%
EL009	12002	16634	21685	926,4	1010,2	5%	9,05%
EL010	51230	53552	56161	464,4	521,8	2%	12,36%

Analisis pangsa pasar relatif tiap produk subkualifikasi bidang ditentukan dari perbandingan antara prosentase besar pangsa pasar PT SMF dengan prosentase besar pangsa market leader produk subkualifikasi yang dimaksud. Sumber data

didapat dari wawancara bidang STI (Sistem Teknologi Informasi) LPJK provinsi untuk data kontraktor kualifikasi Besar dan mempunyai klasifikasi mekanikal dan elektrikal ada 117 kontraktor kemudian data yang dibutuhkan dapat diambil dari laman situs LPJK yang bisa diakses secara bebas oleh masyarakat umum. Kemudian didapatkan tabel 4.2 :

Tabel 4.2 Market leader tiap subkualifikasi bidang beserta nilainya

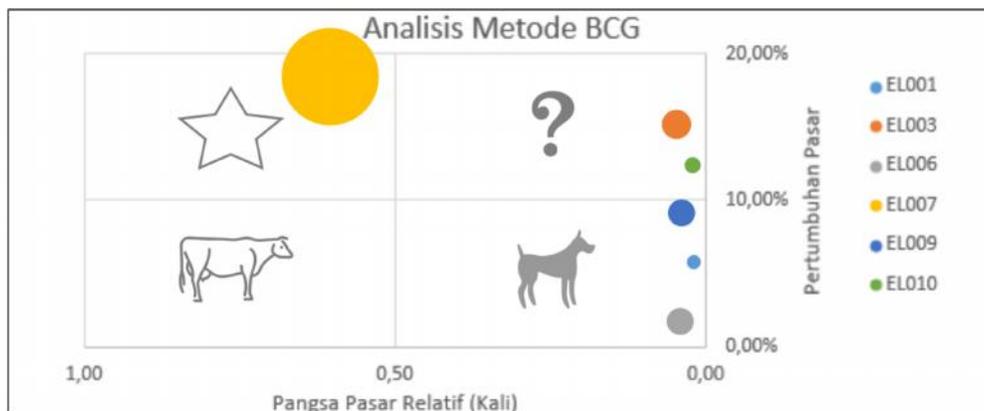
	SUBKUALIFIKASI	TOTAL PENDAPATAN 2018	PERUSAHAAN
MARKET LEADER	EL001	2277281	WIJAYA KARYA (PERSERO), TBK
	EL003	457410	BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO)
	EL006	1804216	REKAYASA INDUSTRI
	EL007	654687	REKAYASA INDUSTRI
	EL009	539291	ABB SAKTI INDUSTRI
	EL010	2528325	REKAYASA INDUSTRI

Dapat terlihat Bahwa market leader untuk pesaing PT SMF terdapat 3 perusahaan milik negara (BUMN) dimana untuk modal usaha yang didapat bantuan pemerintah yaitu Wijaya Karya yang lebih bergerak bidang konstruksi sipil dan bangunan perumahan, Brantas Abipraya yang lebih bergerak dibidang bendungan dan konstruksi air, Rekayasa Industri yang lebih bergeerak bidang teknik dan pengadaan barang untuk melayani pabrik-pabrik industri skala besar, sedangkan untuk ABB Sakti Industri merupakan perusahaan joint venture dari perusahaan asing Asea Brown Boveri merupakan sebuah perusahaan multinasional yang menghasilkan berbagai macam produk teknologi sistem kontrol dan instrumentasi.

Tabel 4.3 Pangsa pasar relatif tiap subkualifikasi bidang PT SMF

PRODUK	JUMLAH NILAI PROYEK 2018 (JUTA)	JUMLAH NILAI PROYEK PESAING 2018 (JUTA)	PANGSA PASAR RELATIF (KALI)
EL001	43009	2277281	0,02
EL003	21951	457410	0,05
EL006	78991	1804216	0,04
EL007	396553	654687	0,61
EL009	21685	539291	0,04
EL010	56161	2528325	0,02

Langkah selanjutnya yaitu memasukkan nilai pertumbuhan pasar (y) yang didapatkan dari data internal PT SMF dalam pendapatan proyek per tahun dan nilai pangsa relatif (x) yang didapatkan dari pendapatan setiap sub kualifikasi PT SMF tahun terakhir dibandingkan dengan pendapatan market leader sub kualifikasi ke grafik analisis metode BCG, dengan menyertakan variabel prosentase besar laba PT SMF berupa perbedaan besar lingkaran tiap produk yaitu semakin besar lingkarannya maka prosentase labanya semakin besar.



Gambar 4.1 Grafik analisis BCG

Dari grafik dapat dilihat EL007 sangat menonjol dibanding produk lain yang dimiliki PT SMF, masuk dalam kategori star, yaitu jenis produk yang memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi sekaligus memberikan pertumbuhan pasar PT SMF pertahun yang tinggi. Nilai pangsa pasar relatif yang tinggi berarti PT SMF menguasai pasar yang relatif besar terhadap penguasa pasar EL007, yaitu Rekayasa Industri. Pangsa pasar yang besar mengindikasikan demand atau permintaan pasar yang besar sehingga potensi pemasukan bagi perusahaan sangat besar bila ditindaklanjuti dengan baik. Disisi lain, data pertumbuhan pasar EL007 PT SMF mengalami peningkatan cukup signifikan dari tahun sebelumnya, artinya demand yang tinggi memberikan peningkatan pemasukan cukup signifikan bagi perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa EL007 memiliki potensi besar untuk masa - masa yang akan datang sehingga PT SMF dianjurkan untuk terus melakukan investasi ke produk EL007, terutama mengingat 79% keuntungan perusahaan berasal dari subkualifikasi EL007.

Subkualifikasi EL003 dan EL010 termasuk dalam kategori question mark, merupakan produk dengan pertumbuhan pasarnya tinggi tetapi mengambil porsi pangsa pasar relatif yang kecil. Porsi pangsa pasar relatif yang kecil mengindikasikan PT SMF belum menguasai atau melayani besar pasar yang ada, dilihat dari besar nominal market leadernya EL003 dan EL010 cukup memiliki permintaan pasar yang tinggi. Sedangkan pertumbuhan pasar PT SMF mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Oleh karena itu PT SMF perlu terus mempertahankan produk EL003 dan EL010, namun langkah investasi kedepan oleh perusahaan perlu dipertimbangkan tergantung besarnya peluang EL003 dan EL010 mengalami peningkatan porsi pangsa pasar relatif yang lebih besar di masa mendatang.

Subkualifikasi EL001, EL006 dan EL009 masuk dalam kategori dogs yang merupakan jenis produk dengan tingkat pertumbuhan pasar dan market share rendah. Mempertahankan subkualifikasi EL001, EL006 dan EL009 akan lebih merugikan PT SMF daripada sisi keuntungannya, diantara keuntungannya ialah membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat, siklus rutinitas perusahaan tetap aktif dan terjaga, dan seterusnya. Sedangkan keuntungannya dengan tidak melanjutkan lini bisnis ini, selain dapat mengurangi beban perusahaan dalam mengatur perputaran dana dan beban kerja sumber daya manusia, PT SMF bisa lebih fokus mengembangkan bidang subkualifikasi yang lebih menguntungkan dan memiliki prospek di masa depan.

4.2 Analisis SWOT

Bagian ini terlihat jelas dalam penentuan penilaian dan strategi berdasarkan analisis SWOT yang bertujuan menganalisa dari segi *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Pada tabel dibawah ini terdapat ringkasan data mengenai ketertarikan setiap faktor-faktor dalam penentuan penilaian bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan untuk meyakinkan kesetiap hubungan internal perusahaan maupun eksternal perusahaan dengan membentuk strategi antara Kekuatan perusahaan terhadap nilai Peluang, dan Kelemahan terhadap Ancaman yang bisa terlihat baik dan berkembang untuk kedepannya.

Tabel 4.4 Ringkasan kuisisioner internal SW dan eksternal OT

No	Faktor-faktor	Bobot	Penilaian Responden				
			Penilaian atas kondisi/prestasi faktor-faktor				
			Sangat Buruk	Buruk	Netral	Baik	Sangat Baik
INTERNAL							
1	Posisi geografis PT SMF dalam menunjang mobilisasi dan demobilisasi barang dan jasa	0,13	1	2	3	4	5
2	Ketersediaan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dimiliki PT SMF dalam menunjang aktifitas perusahaan	0,11	1	2	3	4	5
3	Ketersediaan kuantitas dan kualitas perangkat penunjang konstruksi jaringan tegangan rendah PT SMF	0,13	1	2	3	4	5
4	Sub kualifikasi EL007 dalam rangka mendukung kondisi ekonomi PT SMF	0,12	1	2	3	4	5
5	Kemampuan manajerial proyek yang baik guna tercapainya tenggat waktu penyelesaian proyek pada PT SMF	0,11	1	2	3	4	5
6	Potensi sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF untuk berfikir inovatif dan kreatif dalam rangka perkembangan pelayanan dan jasa	0,08	1	2	3	4	5
7	Etos kerja, keuletan, semangat, disiplin dan motivasi untuk bekerja sumber daya manusia di PT SMF	0,07	1	2	3	4	5
8	Tingkat partisipasi sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pada proyek PT SMF	0,04	1	2	3	4	5
9	Proses pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai fungsi regenerasi PT SMF	0,07	1	2	3	4	5
10	Upaya mempromosikan potensi kinerja PT SMF kepada pengguna jasa dalam upaya perkembangan perusahaan	0,07	1	2	3	4	5
11	Pengelolaan keuntungan yang didapat PT SMF dalam upaya mendukung peningkatan daya saing PT SMF	0,06	1	2	3	4	5
EKSTERNAL							
1	Berbagai program pemerintah dalam upaya mendukung pembangunan infrastruktur	0,14	1	2	3	4	5

2	Sistem kerjasama PT SMF dengan pemasok kebutuhan perusahaan dalam upaya mendukung daya saing PT SMF	0,11	1	2	3	4	5
3	Kemajuan teknologi yang sangat pesat dalam proses pengadaan barang dan jasa guna meningkatkan transparansi informasi	0,16	1	2	3	4	5
4	Kondisi sosial dan politik dalam mendukung upaya mempromosikan produk barang dan jasa PT SMF guna menciptakan pasar baru	0,11	1	2	3	4	5
5	Kerjasama dengan relasi dan rekanan PT SMF guna meningkatkan daya saing dengan kompetitor	0,11	1	2	3	4	5
6	Berbagai undang-undang tentang persaingan usaha dalam upaya perkembangan PT SMF	0,08	1	2	3	4	5
7	Penegakkan hukum dan reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah dalam upaya mendukung pembangunan proyek infrastruktur	0,06	1	2	3	4	5
8	Kondisi topografi yang beragam pada pengguna jasa PT SMF dalam rangka memberikan pelayanan jasa	0,08	1	2	3	4	5
9	Kondisi sosial dan politik dalam mendukung eksekusi proyek PT SMF	0,06	1	2	3	4	5
10	Kemajuan daya saing dalam proses lelang oleh kompetitor-kompetitor PT SMF	0,08	1	2	3	4	5

Pada tabel 4.4 penulis dapat menghasilkan suatu strategi untuk mengetahui kekuatan internal terhadap peluang diluar perusahaan (konsumen/pasar). Dan, penulis juga mengetahui kelemahan internal yang hanya akan membuat peluang semakin tidak baik terhadap peluang diluar perusahaan dengan membuat strategi seperti 2 tabel dibawah ini agar kelemahan tersebut dapat teratasi dengan baik dan tidak mengganggu peluang diluar perusahaan (konsumen/pasar).

Tabel 4.5 Strategi SO (Strength – Opportunity)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaring relasi baru, serta memperkuat hubungan dengan para pemasok (suplier) 2. Mengikuti setiap perkembangan rencana pembangunan daerah – daerah 3. Meningkatkan promosi produk dan jasa ke daerah - daerah potensi pasar baru |
|--|

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 4. Melakukan pendekatan yang baik secara personal ke para pelanggan maupun calon pelanggan guna menjaring potensi proyek dimasa mendatang, maupun meningkatkan loyalitas para pelanggan 5. Memperkuat sisi pelayanan jasa konstruksi dengan menitikberatkan pelayanan yang cepat tanggap. 6. Mengimbangi kompetensi sumber daya manusia dan peralatan yang dimiliki PT SMF dengan perkembangan kemajuan teknologi saat ini dalam sisi inovasi produksi. |
|---|

Tabel 4.6 Strategi WO (Weakness – Opportunity)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan keterlibatan sumber daya manusia secara rotasi pada PT SMF dalam setiap pekerjaan yang dianggap penting, sebagai sarana pembelajaran regenerasi dan meningkatkan produktifitas. 2. Memperbaiki pengelolaan keuntungan perusahaan lebih baik, dan menganggarkan keuntungannya untuk pengembangan dan peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia di PT SMF. 3. Disusun strategi dan target promosi produk perusahaan kepada para pelanggan saat ini, maupun calon pelanggan baru. 4. Perlu adanya koordinasi yang kuat antar divisi untuk merumuskan masalah - masalah tiap divisi, sehingga secara langsung akan memberikan sistem manajemen pengelolaan baik segi finansial maupun kedisiplinan iklim kerja PT. SMF lebih baik. |
|---|

Pada tabel 4.4 penulis dapat menghasilkan suatu strategi untuk mengetahui kekuatan internal terhadap ancaman diluar perusahaan (konsumen/pasar). Dan, penulis juga mengetahui kelemahan internal terhadap ancaman diluar perusahaan dengan membuat strategi seperti 2 tabel dibawah ini agar dapat menghadapi faktor ancaman diluar perusahaan (konsumen/pasar).

Tabel 4.7 Strategi ST (Strenght – Threat)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Upaya konsolidasi antar pengusaha melalui wadah asosiasi menjalin kerjasama dalam bidang kompetensi kerja masing-masing perusahaan dan sinergi antara bidang usaha kecil dan non-kecil 2. Meningkatkan sinergi antara pemakai jasa dengan penyedia jasa (PT SMF) agar menghindari kemungkinan terjadinya pelanggaran - pelanggaran hukum |
|--|

3. Perlu dikembangkan diferensiasi PT SMF untuk memberikan nilai tambah dibandingkan dengan kompetitor lain
4. Melakukan perawatan dan manajemen inventori yang baik pada setiap perangkat penunjang konstruksi tegangan rendah
5. Mengadakan jadwal perjalanan birokrat yang terlibat secara langsung pada setiap proyek di tiap daerah, agar sesuai dengan koridor hukum dan sosial yang berlaku

Tabel 4.8 Strategi WT (Weakness – Threat)

1. Mengembangkan sumber daya manusia melalui seminar - seminar motivasi, atau sejenisnya.
2. Menerapkan peraturan perusahaan PT. SMF yang menitik beratkan pada disiplin diri tiap pekerja
3. Mengevaluasi performa tiap divisi melalui koordinasi rutin perusahaan
4. Mengedukasi perkembangan industri secara hukum legal maupun teknis pada tiap sumber daya manusia PT SMF

Strategi yang diterapkan dalam PT SMF bergantung pada data yang diperoleh dari data internal perusahaan merupakan Board Of Director yang merupakan direktur utama langsung, direktur operasional, dan para pemangku kekuasaan yang dibagi dalam setiap kepala bidang yaitu marketing, logistik, administrasi, teknik, keuangan. Maka didapat data dari internal :

Tabel 4.9 Jawaban responden terhadap pertanyaan faktor internal, serta perhitungan besar bobot masing – masing pertanyaan.

FAKTOR INTERNAL											
Q	Responden							Rata-rata	Bobot	R x B	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7				
1	5	4	4	4	5	4	4	4,29	0,13	0,54	S
2	3	4	4	3	4	5	4	3,86	0,11	0,43	S
3	4	5	5	4	5	4	5	4,57	0,13	0,61	S
4	4	5	4	4	5	4	3	4,14	0,12	0,50	S
5	5	4	4	4	3	3	3	3,71	0,11	0,40	S
6	3	2	2	4	3	3	3	2,86	0,08	0,24	S
7	3	2	3	2	2	2	3	2,43	0,07	0,17	W
8	2	2	2	1	1	1	1	1,43	0,04	0,06	W
9	3	2	2	2	2	3	3	2,43	0,07	0,17	W
10	3	2	3	3	1	2	3	2,43	0,07	0,17	W
11	1	4	2	2	2	1	3	2,14	0,06	0,13	W
								Total S	0,68	2,72	
								Total W	0,32	-0,71	

Strategi yang diterapkan dalam PT SMF bergantung pada data yang diperoleh dari data eksternal perusahaan merupakan pengguna jasa PT SMF selama 5 tahun terakhir dalam sub kualifikasi EL 007 jaringan distribusi tegangan rendah dalam bidang penerangan jalan umum. Didalamnya terdapat PPK dan Pejabat pengadaan barang dan jasa setiap masing masing daerah yaitu gresik, malang, sidoarjo, bojonegoro, surabaya, tuban, lamongan, kediri, beserta pejabat pengadaan LPSE terkait sejumlah 16 responden. Maka didapat data dari eksternal :

Tabel 4.10 Jawaban responden terhadap pertanyaan faktor eksternal, serta perhitungan besar bobot masing – masing pertanyaan.

FAKTOR EKSTERNAL																				
Q	Responden																Rata-rata	Bobot	R x B	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
1	5	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3,94	0,14	0,54	O
2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3,31	0,11	0,38	O
3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4,63	0,16	0,74	O
4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3,25	0,11	0,37	O
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,06	0,11	0,33	O
6	3	2	1	2	2	2	4	2	2	5	4	3	3	1	2	1	2,44	0,08	0,21	T
7	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1,63	0,06	0,09	T
8	3	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2,44	0,08	0,21	T
9	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1,69	0,06	0,10	T
10	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2,44	0,08	0,21	T
																	Total O	0,63	2,35	
																	Total T	0,37	-0,81	

Untuk mengetahui porsi peluang atau kekuatan dan meminimalisir kendala atau kelemahan yang ada maka perlu menggunakan grand strategy diagram. Berikut cara menghitung koordinat (x, y)-nya.

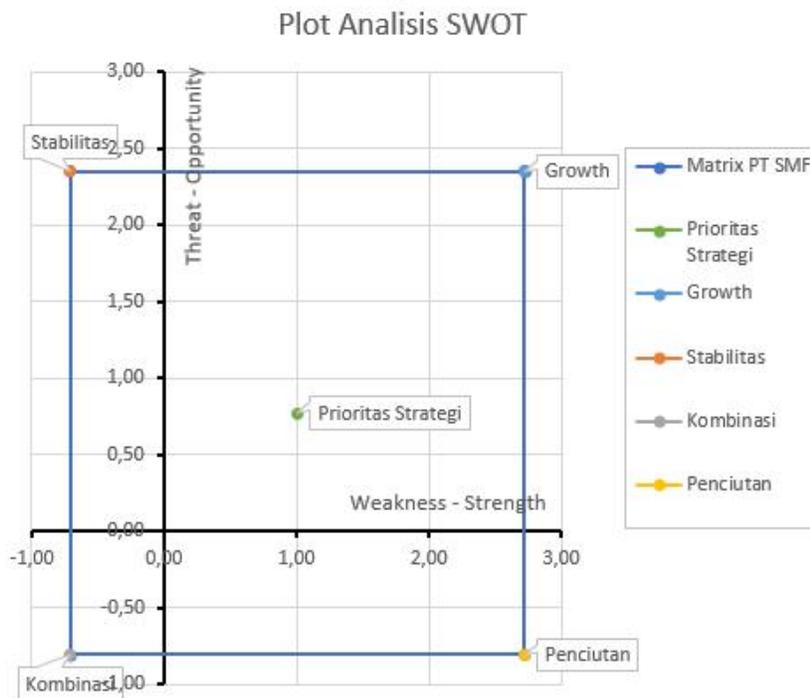
$$\text{Koordinat analisis internal: } x = \frac{T}{2} \frac{h-T}{2} = \frac{2,7}{2} \frac{-0,7}{2} = 1,01$$

$$\text{Koordinat analisis eksternal: } y = \frac{T}{2} \frac{-T}{2} = \frac{2,3}{2} \frac{-0,8}{2} = 0,77$$

Berdasarkan nilai bobot dan rating setiap unsur matrik di atas, maka diketahui bahwa posisi perusahaan saat ini berada pada kuadran I, yaitu kuadran growth yang terletak pada titi koordinat (0,74; 0,49).

Tabel 4.11 Perhitungan luas matriks dari nilai analisis koordinat internal dan eksternal

Kuadran	Posisi		Luas Matrik	Ranking	Prioritas Strategi
	x	y			
I	2,72	2,35	6,40	1	Growth
II	-0,71	2,35	-1,67	3	Stabilitas
III	-0,71	-0,81	0,57	2	Kombinasi
VI	2,72	-0,81	-2,20	4	Penciutan



Gambar 4.2 Grafik plot analisis SWOT untuk menentukan strategi prioritas

Berdasarkan skor mapping atas peluang, kendala, kekuatan dan kelemahan pada diagram seleksi grand strategy di atas, maka dapat ditunjukkan bahwa PT SMF harus terfokus pada kuadran I (mendukung strategi agresif) yaitu dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada setiap kesempatan

1. Memperkenalkan merek untuk pertumbuhan usaha dan perluasan pasar
2. Selalu melakukan inovasi pada produk - produk

3. Investasi pada R&D dan terus mengadakan hubungan kerjasama dengan perusahaan - perusahaan ternama untuk menghadapi pasar yang luas
4. Memanfaatkan produksi massal, sehingga biaya dapat ditekan dan dapat menawarkan harga yang murah.

4.3 Analisis KANO

Langkah awal dalam analisis KANO adalah identifikasi atribut fasilitas PT SMF yang ditawarkan secara langsung maupun tidak langsung kepada pelanggan. Atribut ini kemudian disusun menjadi sebuah kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang diberikan kepada para pengguna barang dan jasa PT SMF, yaitu dari lingkungan dinas – dinas di kota se-Jawa Timur. Berdasarkan variabel kualitas layanan di ambil dua sudut pandang, yaitu fungsional (yang dirasakan pejabat dinas bila suatu atribut layanan disediakan) dan disfungsional (yang dirasakan pejabat dinas bila suatu atribut layanan tidak disediakan). Dari dua sudut pandang itu diambil skala kepentingan dan kepuasan pada masing – masing atribut.

Tabel 4.12 Kuesioner yang digunakan dalam analisis kano

Atribut	No	Faktor-faktor	Penilaian Responden				
			Penilaian atas kondisi/prestasi faktor-faktor				
			Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Biasa Saja	Puas	Sangat Puas
1	1	Adanya fungsi posisi geografis PT SMF dalam menunjang pelayanan konstruksi	1	2	3	4	5
	2	Tidak adanya fungsi posisi geografis PT SMF dalam menunjang pelayanan konstruksi	1	2	3	4	5
2	3	Adanya fungsi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF dalam menunjang aktifitas perusahaan	1	2	3	4	5

	4	Tidak adanya fungsi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF dalam menunjang aktifitas perusahaan	1	2	3	4	5
3	5	Adanya fungsi kuantitas dan kualitas perangkat penunjang konstruksi jaringan tegangan rendah yang dimiliki PT SMF	1	2	3	4	5
	6	Tidak adanya fungsi kuantitas dan kualitas perangkat penunjang konstruksi jaringan tegangan rendah yang dimiliki PT SMF	1	2	3	4	5
4	7	Adanya fungsi kompetensi dalam menangani konstruksi jasa pelaksana instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan rendah	1	2	3	4	5
	8	Tidak adanya fungsi kompetensi dalam menangani konstruksi jasa pelaksana instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan rendah	1	2	3	4	5
5	9	Adanya fungsi kemampuan manajerial antara pelaksana dan admin yang baik guna tercapainya target penyelesaian proyek yang baik dan tepat waktu.	1	2	3	4	5
	10	Tidak adanya fungsi kemampuan manajerial antara pelaksana dan admin yang baik guna tercapainya target penyelesaian proyek yang baik dan tepat waktu.	1	2	3	4	5
6	11	Adanya fungsi potensi sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF untuk berfikir inovatif dan kreatif dalam rangka perkembangan pelayanan dan jasa konstruksi tegangan rendah	1	2	3	4	5
	12	Tidak adanya fungsi potensi sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF untuk berfikir inovatif dan kreatif dalam rangka perkembangan pelayanan dan jasa konstruksi tegangan rendah	1	2	3	4	5

7	13	Adanya fungsi kualitas dalam menyediakan material konstruksi yang digunakan oleh PT SMF	1	2	3	4	5
	14	Tidak adanya fungsi kualitas dalam menyediakan material konstruksi yang digunakan oleh PT SMF	1	2	3	4	5
8	15	Adanya fungsi jaringan relasi yang luas dan kuat antara PT SMF dengan para pemasok material konstruksi	1	2	3	4	5
	16	Tidak adanya fungsi jaringan relasi yang luas dan kuat antara PT SMF dengan para pemasok material konstruksi	1	2	3	4	5
9	17	Adanya fungsi proses pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam mengikuti perkembangan regulasi lelang oleh PT SMF	1	2	3	4	5
	18	Tidak adanya fungsi proses pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam mengikuti perkembangan regulasi lelang oleh PT SMF	1	2	3	4	5
10	19	Adanya fungsi upaya mempromosikan kinerja PT SMF kepada pengguna jasa dalam menjaring potensi proyek baru	1	2	3	4	5
	20	Tidak adanya fungsi upaya mempromosikan kinerja PT SMF kepada pengguna jasa dalam menjaring potensi proyek baru	1	2	3	4	5

Dalam pengisian kuesioner responden didampingi langsung untuk menyatukan persepsi yang dimaksud tiap atribut yang diajukan.

Tabel 4.13 Jawaban responden terhadap kuesioner analisis kano

ATRIBUT	Pernyataan		Responden															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1	+	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3
	2	-	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	1	2
2	3	+	4	4	2	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5
	4	-	1	1	1	1	2	1	2	3	3	2	1	3	1	2	1	3
3	5	+	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
	6	-	3	2	2	1	1	3	3	2	3	2	2	1	4	1	1	3
4	7	+	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5
	8	-	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	2	1	2	1	3
5	9	+	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5
	10	-	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2
6	11	+	4	5	3	4	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5	3	4
	12	-	2	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2
7	13	+	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
	14	-	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2
8	15	+	5	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	3	5	5	5
	16	-	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	2	3
9	17	+	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
	18	-	3	2	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	2	2
10	19	+	5	5	5	5	3	3	4	5	2	5	5	4	4	5	3	5
	20	-	3	2	3	2	2	3	4	4	1	1	2	2	2	1	1	2

Langkah selanjutnya mencocokkan jawaban responden antara pertanyaan fungsional dan disfungsional di atribut yang sama, kemudian dipetakan dengan kategori KANO menjadi attractive (A), must be (M), one dimensional (O), questionable (Q), reverse (R), dan indifferent (I). Kategori jawaban responden kemudian di akumulasikan berdasarkan jenis kategorinya.

Tabel 4.14 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 1 berdasarkan kategori kano

1	Customer Requirement		Dysfunctional						
			5	4	3	2	1		
Functional	5	0	0	1	1	0		A	2
	4	0	0	1	3	2		M	2
	3	0	0	3	5	0		R	0
	2	0	0	0	0	0		O	0
	1	0	0	0	0	0		Q	0
									I
								TOTAL	16

Hasil pengelompokan jawaban responden pada atribut 1 adalah dua orang menjawab atribut 1 adalah attractive, dua orang lagi menjawab must be, dan dua belas orang menjawab atribut 1 adalah indifferent, maka berdasarkan ketentuan Blauth's formula atribut 1 didominasi oleh kategori indifferent. Atribut 1 menyatakan bahwa ada atau tidaknya fungsi letak geografis PT SMF dalam menunjang pelayanan konstruksi. Hasil analisis kano menunjukkan letak geografis perusahaan tidak memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Tabel 4.15 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 2 berdasarkan kategori kano

	Customer Requirement	Dysfunctional							
		5	4	3	2	1			
2	Functional	5	0	0	2	3	1	R	0
		4	0	0	1	1	5	O	1
		3	0	0	1	0	1	Q	0
		2	0	0	0	0	1	I	3
		1	0	0	0	0	0		
									TOTAL

Jawaban responden terhadap atribut 2 adalah lima orang menjawab atribut 2 adalah attractive, tujuh orang menjawab must be, satu orang menjawab one dimensional, dan tiga orang menjawab indifferent, maka berdasarkan Blauth's formula atribut 2 masuk dalam kategori must be. Atribut 2 menyatakan fungsi ketersediaan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF. Analisis kano di atas menunjukkan ketersediaan sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas menjadi kebutuhan mutlak penyedia jasa konstruksi dalam melayani pelanggannya.

Tabel 4.16 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 3 berdasarkan kategori kano

	Customer Requirement	Dysfunctional							
		5	4	3	2	1			
3	Functional	5	0	1	3	3	1	R	0
		4	0	0	2	2	4	O	1
		3	0	0	0	0	0	Q	0
		2	0	0	0	0	0	I	4
		1	0	0	0	0	0		
									TOTAL

Hasil pengelompokan jawaban responden pada atribut 3 adalah tujuh orang menjawab atribut 3 adalah attractive, empat orang menjawab must be, satu orang menjawab one dimensional, dan empat orang menjawab indifferent, maka berdasarkan Blauth's formula atribut 3 didominasi kategori attractive. Atribut 3 menyatakan ada atau tidaknya fungsi ketersediaan kuantitas dan kualitas perangkat penunjang konstruksi jaringan tegangan rendah yang dimiliki PT SMF. Hasil analisis kano di atas menunjukkan ketersediaan perangkat penunjang operasional yang cukup dan berkualitas menjadi fitur khusus dari PT SMF yang dapat memberikan peningkatan kepuasan pelanggannya, namun ketidaktersediaannya tidak terlalu memberikan pengaruh kekecewaan pada pelanggannya.

Tabel 4.17 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 4 berdasarkan kategori kano

4	Customer		Dysfunctional					A	5
	Requirement		5	4	3	2	1	M	3
Functional	5	0	0	3	2	7	R	0	
	4	0	0	0	1	2	O	7	
	3	0	0	0	0	1	Q	0	
	2	0	0	0	0	0	I	1	
	1	0	0	0	0	0	TOTAL	16	

Pengelompokan jawaban responden pada atribut 4 adalah lima orang menjawab atribut 4 adalah attractive, tiga orang menjawab must be, tujuh orang menjawab one dimensional, dan satu orang menjawab indifferent, maka berdasarkan Blauth's formula atribut 4 didominasi kategori one dimensional. Atribut 4 merupakan fungsi kompetensi dalam menangani konstruksi jasa pelaksana instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan rendah. Hasil analisis kano di atas menunjukkan pelanggan merasa puas dengan kinerja PT SMF dalam mengerjakan proyek – proyek konstruksi jasa pelaksana instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan rendah, namun ketidaktersediaannya atribut 4 akan mempengaruhi kekecewaan pelanggan sehingga akan sangat merugikan PT SMF maupun pelanggan.

Tabel 4.18 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 5 berdasarkan kategori kano

5	Customer Requirement	Dysfunctional					A	
		5	4	3	2	1	M	
Functional	5	0	0	0	4	5	R	0
	4	0	0	0	3	3	O	5
	3	0	0	0	0	1	Q	0
	2	0	0	0	0	0	I	3
	1	0	0	0	0	0	TOTAL	16

Pertanyaan atribut 5 terdiri dari empat responden masing - masing menjawab attractive dan must be, dua orang menjawab one dimensional, tiga orang menjawab indifferent, maka berdasarkan ketentuan Blauth's formula atribut 5 termasuk kategori one dimensional. Atribut 5 menyatakan fungsi kemampuan manajerial antara pelaksana di lapangan dan admin yang baik guna tercapainya target penyelesaian proyek yang baik dan tepat waktu. Hasil analisis kano menunjukkan penyelesaian proyek yang baik dan tepat waktu memberikan kepuasan sendiri bagi pelanggan, berbanding lurus dengan kekecewaannya bila fasilitas atribut 5 tidak dipenuhi.

Tabel 4.19 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 6 berdasarkan kategori kano

6	Customer Requirement	Dysfunctional					A	
		5	4	3	2	1	M	
Functional	5	0	0	1	2	0	R	0
	4	0	0	3	2	2	O	0
	3	0	0	4	1	0	Q	0
	2	0	0	0	1	0	I	11
	1	0	0	0	0	0	TOTAL	16

Jawaban pelanggan terhadap atribut 6 adalah tiga diantaranya menjawab attractive, dua menjawab must be, dan sebelas menjawab indifferent, maka berdasarkan ketentuan Blauth's formula, atribut 6 masuk dalam kategori indifferent. Atribut 6 menyatakan fungsi potensi sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF untuk berfikir inovatif dan kreatif dalam rangka perkembangan pelayanan dan jasa konstruksi tegangan rendah. Analisis kano di atas memberikan

tanggapan pelanggan bahwa atribut 6 tidak mempengaruhi kepuasan maupun kekecewaan pelanggan.

Tabel 4.20 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 7 berdasarkan kategori kano

7	Customer Requirement		Dysfunctional						
			5	4	3	2	1		
Functional	5	0	0	0	2	6	A	2	
	4	0	0	0	5	3	M	3	
	3	0	0	0	0	0	R	0	
	2	0	0	0	0	0	O	6	
	1	0	0	0	0	0	Q	0	
								I	5
							TOTAL	16	

Hasil pengelompokan jawaban responden pada atribut 7 adalah dua orang menjawab atribut 7 adalah attractive, tiga orang lagi menjawab must be, enam orang menjawab one dimensional, dan lima orang menjawab atribut 7 adalah indifferent, maka berdasarkan ketentuan Blauth's formula atribut 7 didominasi oleh kategori one dimensional. Atribut 7 menyatakan fungsi kualitas dalam menyediakan material konstruksi yang digunakan oleh PT SMF. Hasil analisis kano menunjukkan pelanggan akan merasa puas bila PT SMF memilih dan menggunakan material konstruksi yang berkualitas, dan akan merasa dikecewakan bila tidak menggunakan material kurang berkualitas.

Tabel 4.21 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 8 berdasarkan kategori kano

8	Customer Requirement		Dysfunctional						
			5	4	3	2	1		
Functional	5	0	0	3	4	0	A	7	
	4	0	0	4	1	1	M	2	
	3	0	0	1	1	1	R	0	
	2	0	0	0	0	0	O	0	
	1	0	0	0	0	0	Q	0	
								I	7
							TOTAL	16	

Jawaban responden terhadap atribut 8 adalah tujuh orang menjawab atribut 8 adalah attractive, dua orang menjawab must be, dan tujuh orang menjawab indifferent, maka berdasarkan Blauth's formula atribut 8 masuk dalam kategori attractive. Atribut 8 menyatakan fungsi jaringan relasi yang luas dan kuat antara PT

SMF dengan para pemasok material konstruksi. Analisis kano di atas menunjukkan fungsi jaringan relasi yang luas dan kuat antara PT SMF dengan para pemasok material adalah fitur khusus yang memberikan pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan.

Tabel 4.22 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 9 berdasarkan kategori kano

9	Customer Requirement	Dysfunctional					A	4
		5	4	3	2	1	M	4
Functional	5	0	0	2	2	0	R	0
	4	0	0	3	3	4	O	0
	3	0	0	2	0	0	Q	0
	2	0	0	0	0	0	I	8
	1	0	0	0	0	0	TOTAL	16

Pengelompokan jawaban responden pada atribut 9 adalah empat orang masing – masing menjawab atribut 4 adalah attractive dan must be, dan delapan orang menjawab indifferent, maka berdasarkan Blauth’s formula atribut 9 didominasi kategori indifferent. Atribut 9 merupakan fungsi proses pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam mengikuti perkembangan regulasi lelang. Hasil analisis kano di atas menunjukkan pelanggan merasa atribut 9 tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan maupun kekecewaannya.

Tabel 4.23 Pengelompokan jawaban responden pada atribut 10 berdasarkan kategori kano

10	Customer Requirement	Dysfunctional					A	7
		5	4	3	2	1	M	2
Functional	5	0	1	2	4	2	R	0
	4	0	1	0	2	0	O	2
	3	0	0	1	1	1	Q	0
	2	0	0	0	0	1	I	5
	1	0	0	0	0	0	TOTAL	16

Pertanyaan atribut 10 terdiri dari tujuh responden menjawab attractive, dua responden masing - masing menjawab must be dan one dimensional, dan lima responden menjawab indifferent, maka berdasarkan ketentuan Blauth’s formula atribut 10 termasuk kategori attractive. Atribut 10 menyatakan upaya

mempromosikan kinerja PT SMF kepada pengguna jasa dalam menjangkau potensi proyek – proyek baru. Hasil analisis kano menunjukkan adanya pengaruh tingkat kepuasan pelanggan bila diberikan stimulasi berupa promosi kinerja PT SMF ke pelanggan, dengan harapan dapat memberikan gambaran proyek – proyek baru di masa mendatang.

Setelah dilakukan pengelompokan jawaban responden berdasarkan analisis kano, kemudian dilakukan perhitungan nilai better dan worse. Nilai better mengindikasikan besar pengaruh atribut terhadap indeks kepuasan pasar apabila atribut dipenuhi (A & O), sedangkan worse adalah nilai yang merepresentasikan besar pengaruh atribut terhadap indeks kekecewaan pasar apabila atribut tersebut tidak terpenuhi (O & M). Semakin tinggi nilai better artinya semakin tinggi kepuasan pasar apabila atribut tersebut disediakan, sebaliknya apabila nilai worse tinggi artinya semakin tinggi tingkat kekecewaan pasar apabila atribut tersebut tidak disediakan.

Tabel 4.24 Penentuan bobot berdasarkan Baluth’s formula serta perhitungan better dan worse

ATRIBUT	A	M	O	R	Q	I	TOTAL	MAX	GRADE	Better	Worse
ATR 1	2	2	0	0	0	12	16	12	I	0,13	0,13
ATR 2	5	7	1	0	0	3	16	7	M	0,38	0,50
ATR 3	7	4	1	0	0	4	16	7	A	0,50	0,31
ATR 4	5	3	7	0	0	1	16	7	O	0,75	0,63
ATR 5	4	4	5	0	0	3	16	5	O	0,56	0,56
ATR 6	3	2	0	0	0	11	16	11	I	0,19	0,13
ATR 7	2	3	6	0	0	5	16	6	O	0,50	0,56
ATR 8	7	2	0	0	0	7	16	7	A	0,44	0,13
ATR 9	4	4	0	0	0	8	16	8	I	0,25	0,25
ATR 10	7	2	2	0	0	5	16	7	A	0,56	0,25

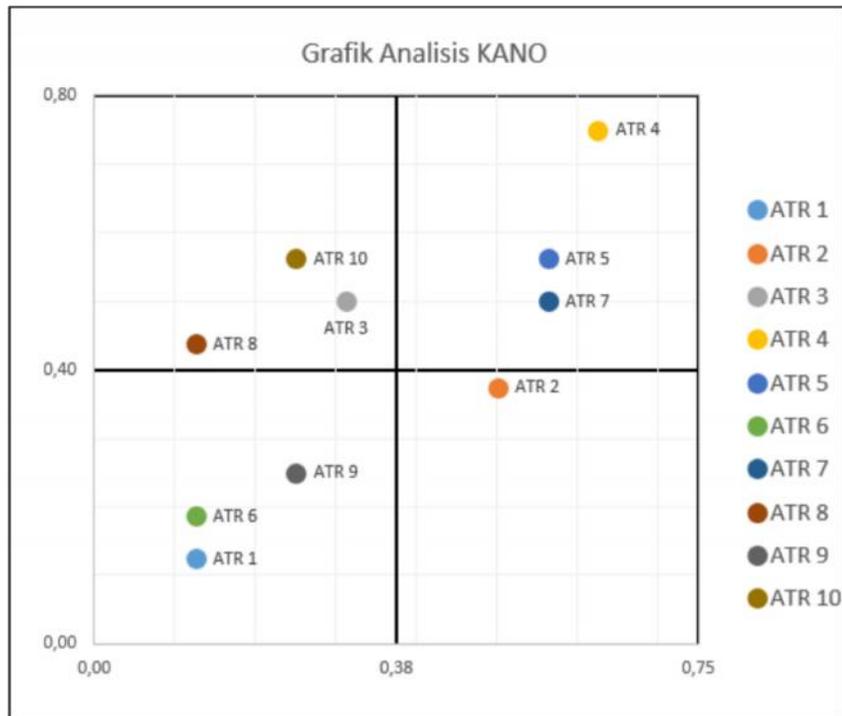
Dari hasil perhitungan better dan worse, nilai better dan worse maksimum adalah ada pada atribut 4, yaitu fungsi kompetensi dalam menangani konstruksi jasa pelaksana instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan rendah, artinya atribut 4 memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan dan kekecewaan pelanggan PT SMF, atau dengan kata lain atribut ini sangat sensitif dan sangat penting dalam

memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan memiliki ekspektasi tinggi dalam melihat kompetensi PT SMF. Untuk langkah jangka panjangnya PT SMF perlu terus mengembangkan atribut 4 sebagai langkah pemuasan, dan menghindari kekecewaan pelanggan.

Nilai better minimum terdapat pada atribut 1, yaitu posisi geografis PT SMF dalam menunjang pelayanan konstruksi. Hal ini mengindikasikan pelanggan tidak begitu mempertimbangkan posisi basis kantor PT SMF dalam pelayanannya yang berpotensi mempengaruhi kepuasannya.

Sedangkan nilai worse minimum terdapat pada atribut 1, 6, dan 8, diantaranya ialah posisi geografis PT SMF, fungsi potensi sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF untuk berfikir inovatif dan kreatif dalam perkembangan pelayanan dan jasa konstruksi tegangan rendah, dan fungsi jaringan relasi yang luas dan kuat antara PT SMF dengan para pemasok material konstruksi. Ketiganya merupakan atribut yang sangat kecil pengaruhnya terhadap tingkat kekecewaan pelanggan.

Langkah selanjutnya adalah memasukkan kedalam grafik analisis KANO, dengan nilai (x) adalah nilai worse, dan nilai (y) adalah nilai better masing – masing atribut.



Gambar 4.3 Grafik hasil analisis KANO

Dari tabel 4.24 dan gambar 4.3, bisa dilihat atribut 4, 5, dan 7 adalah atribut yang termasuk dalam kategori one dimensional, artinya pasar akan dipuaskan dengan ketersediaan atribut, dan juga akan merasa kecewa bila tidak disediakan atribut tersebut. Atribut 4 adalah fungsi kompetensi dalam menangani konstruksi jasa pelaksana instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan rendah, sedangkan atribut 5 adalah kemampuan manajerial antara pelaksana dan admin yang baik guna tercapainya target penyelesaian proyek yang baik dan tepat waktu, dan atribut 7 adalah fungsi kualitas dalam menyediakan material konstruksi yang digunakan. Ketiga atribut di atas adalah kunci bagi PT SMF untuk memenuhi permintaan pelanggan. Berdasarkan nilai betternya jika diurutkan yang paling mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah atribut 4, selanjutnya atribut 5, lalu atribut 7. Sedangkan berdasarkan nilai worsenya jika diurutkan yang paling mempengaruhi kekecewaan pelanggan adalah atribut 4, kemudian atribut 5 dan 7.

Atribut 3, 8, dan 10 masuk dalam kategori attractive yang artinya pasar akan merasa dipuaskan dengan ketersediaan atribut, namun akan tidak akan merasa kecewa bila tidak disediakan. PT SMF bisa mengembangkan ketiga atribut di atas

sebagai atribut yang memberikan kepuasan sendiri bagi pelanggan serta menjadi nilai tambah yang membedakan dengan kompetitor lain. Berdasarkan nilai betternya jika diurutkan yang paling mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah atribut 10, selanjutnya atribut 3, lalu atribut 8. Atribut 3 adalah fungsi kuantitas dan kualitas perangkat penunjang konstruksi jaringan tegangan rendah yang dimiliki, sedangkan atribut 8 adalah jaringan relasi yang luas dan kuat antara PT SMF dengan para pemasok material konstruksi, dan atribut 10 adalah upaya mempromosikan kinerja PT SMF kepada pengguna jasa dalam menjangkau potensi proyek baru.

Atribut 2 termasuk dalam kategori must be, artinya pasar akan merasa kecewa bila tidak dipenuhi atribut 2, namun juga tidak akan memberikan pengaruh kepuasan yang besar bila dipenuhi. Atribut 2 adalah fungsi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF dalam menunjang aktifitas perusahaan.

Dilihat dari nilai worsenya, atribut 2 memiliki nilai worse lebih kecil daripada nilai worse atribut kategori one dimensional, yaitu atribut 4, 5, dan 7, ini berarti jika atribut 2 tidak dipenuhi maka pengaruh kekecewaannya lebih kecil daripada jika atribut 4 atau 5 atau 7 yang tidak dipenuhi. Hal ini menguatkan besarnya pengaruh atribut kategori one dimensional dalam mempengaruhi tingkat kekecewaan pelanggan bila tidak terpenuhi.

Atribut 1, 6, dan 9 termasuk kategori indifferent yang merupakan atribut yang tidak memberikan pengaruh besar terhadap kepuasan dan kekecewaan pelanggan, diantaranya ialah posisi geografis PT SMF, fungsi sumber daya manusia yang dimiliki PT SMF untuk berfikir inovatif dan kreatif dalam rangka perkembangan pelayanan dan jasa konstruksi tegangan rendah, dan fungsi proses pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam mengikuti perkembangan regulasi lelang. Dari nilai better dan worsenya yang paling mempengaruhi tingkat kepuasan dan kekecewaan pelanggan adalah atribut 9.

4.4 Strategi Kompetitif Berkelanjutan

Setelah analisis dari BCG dibandingkan dengan kompetitor lain dengan kualifikasi besar bidang elektrikal mekanikal mendapatkan hasil fokus perusahaan PT. SMF dimana setiap terlihat bahwa EL007 dapat

diketahui menjadi sub kualifikasi. Sedangkan dalam analisis SWOT setelah pemenuhan pemakaian strategi SO tentunya dengan mempertimbangkan strategi lainnya ST, WO, dan WT yang didapat dari segi internal PT. SMF dan eksternal pengguna jasa PT. SMF maka didapatkan bahwa guna diferensiasi dalam PT. SMF atas pengalaman selama 16 tahun, sumber daya manusia didukung dengan peralatan yang tersedia atas kompetensi bidang EL007 yang secara kuantitas dan kualitas, serta relasi pemasok bidang EL007 dengan PT. SMF meningkatkan lini market secara tidak langsung. Ditunjang dengan analisis KANO dimana para pengguna jasa PT. SMF memberi penilaian atractive kepada pelayanan EL007 yang dimiliki didukung pelayanan baik segi kualitas material yang digunakan dengan harga yang bersaing. Maka didapatkan kerangka planning strategi PT. SMF seperti berikut :



Gambar 4.4 Planning strategi Kompetitif Berkelanjutan PT SMF

Dalam Keunggulan Kompetitif PT SMF, Keunggulan biaya yang masih relatif untuk PT SMF karena masih tergantung dengan supplier material utama dalam

jaringan tegangan rendah (EL007). Terlihat dalam tabel SWOT didapat strategi yang mendukung PT SMF berkembang dalam bidangnya, memungkinkan PT SMF.

Diferensiasi telah dapat dilihat hasil pada analisis SWOT bahwa :

1. Pengalaman perusahaan, Sumber Daya Manusia, Aset dan Modal yang dimiliki oleh PT SMF merupakan keunggulan internal yang harus dimaksimalkan.
2. Strategi yang diterapkan harus sesuai dengan kondisi pasar yang ada, didukung dengan kekuatan internal seperti pada poin 1 sebelumnya dan sinergi dari dua hal dimaksud disusun sedemikian rupa sehingga tidak mudah dicopy oleh kompetitor yang ada.

Seiring dengan poin 1 dan 2 diatas, penguatan internal perusahaan dan pemasaran untuk mendukung penguatan modal dan pengalaman perusahaan, seiring berjalannya waktu, PT SMF akan dapat menemukan strategi keunggulan pengembangan produk yang lebih baik dibandingkan kompetitor lain.

Diferensiasi berdasarkan analisis kano yang dapat dilakukan PT SMF diantaranya adalah atribut – atribut yang termasuk dalam kategori menarik (attractive), dalam hal ini adalah:

1. Adanya fungsi kuantitas dan kualitas perangkat penunjang konstruksi jaringan tegangan rendah yang dimiliki PT SMF
2. Adanya fungsi relasi yang luas dan kuat antara PT SMF dengan para pemasok material konstruksi
3. Adanya fungsi upaya mempromosikan kinerja PT SMF kepada pengguna jasa dalam menjaring potensi proyek baru

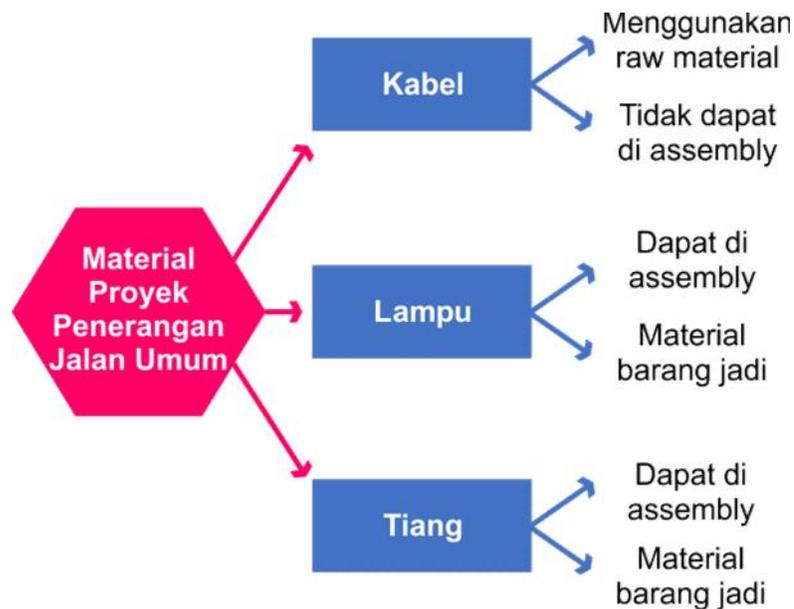
Fokus telah di dapat pada hasil analisis BCG bahwa yang didapatkan fokus perhatian PT SMF dalam menjalankan usahanya dibidang distribusi jaringan tegangan rendah (EL 007) didukung dengan pengalaman selama 5 tahun terakhir bahwa kontrak yang didapat bidang EL 007 merupakan kontrak Penerangan Jalan Umum.

Jika dikembalikan lagi dalam strategi kompetitif, maka hasil yang diperoleh dalam strategi pengembangan PT SMF dalam bidang divisi produksi sebagai berikut :

Tabel 4.25 Strategi pengembangan PT SMF

No	Faktor-faktor Persaingan	Overall cost leadership	Diferensiasi	Fokus
1	Faktor produk	-	Bundling produk dengan jasa services	Terarah tetap dalam bidang material distribusi tegangan rendah
2	Faktor Harga	Setting harga dengan cost-benefit yang tinggi	Reduce cost yang tinggi untuk penggunaan jasa dan produk	-
3	Faktor Pemasaran	Harga murah kualitas sepadan dengan merk.	-Kerjasama dengan kontraktor jasa seluruh indonesia.	Target Market kontraktor distribusi tegangan rendah.
4	Faktor Produksi	-	-	Fokus pada pemasaran untuk memperkuat modal
5	Faktor Eksternal	Pemerintah dapat memisahkan material yang digunakan serta jasa	Pengalaman jasa dan Pengalaman material <i>branded</i>	-
Total		4	4	3

Berikut yang dapat pertimbangan evaluasi produksi yang menjadi pertimbangan PT SMF dalam membangun divisi produk yang materialnya dapat menunjang kegiatan distribusi tegangan rendah yang didapatkan oleh PT SMF dalam penentuan strategi selanjutnya :



Gambar 4.5 Komponen yang perlu dipertimbangkan PT SMF untuk menunjang kegiatan distribusi konstruksi tegangan rendah

Tabel 4.26 Hal – hal yang perlu dilakukan PT SMF di masa mendatang guna membentuk divisi produk baru

Year	Focussed	to-do list
2019	Membangun Merek Produk yang akan di produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menentukan material yang akan digunakan dalam proses produksi 2. Mengarahkan proyek pada marketing yang dapat di bundling oleh produk sendiri
2020	Inovasi Produk untuk penggunaan sesuai regulasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan riset inovasi dalam pengembangan produk sendiri penentuan dalam keterkaitan proyek 2. Mendaftarkan produk dalam instansi terkait untuk memperoleh pengakuan kelayakan dalam penggunaan 3. Mendata dan mengkaji informasi terkait dalam produk yang beredar dalam pasaran.
2021	Kualitas produk mengarah kepada proses manufaktur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan izin untuk kelayakan produk dalam pengembangan barang industri 2. Melakukan ekspansi pemasaran produk untuk dipakai secara umum dengan merek sendiri 3. Mendatangi produk kompetitor untuk kelayakan peningkatan produksi secara manufaktur
2022	Produk siap diproduksi secara layak kuantitas dan kualitas	

Strategi-strategi yang dikemukakan ini secara langsung akan memberi perubahan implikasi terhadap kebijakan dan tata kerja di Perusahaan PT SMF. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, kata Implikasi berarti akibat. Kata Implikasi sendiri dapat merujuk ke beberapa aspek yaitu salah satunya yang adalah manajerial atau manajemen. Implikasi manajerial memberikan kontribusi praksis bagi manajemen, implikasi manajerial pada bagian ini peneliti menyajikan berbagai implikasi kebijakan dan prosedural yang dapat dihubungkan dengan beberapa strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini. Secara berkelanjutan diartikan sebagai jangka panjang dengan demikian tidak hanya untuk hari ini, namun tetap harus berjalan secara berkelanjutan. Hal itu dilakukan dengan cara memaksimalkan segala potensi yang dimiliki oleh PT SMF dan kemudian menyesuaikannya dengan kondisi yang ada di eksternal mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dalam sebuah industri dalam jangka panjang.

Tabel 4.27 Plan penerapan Strategi terhadap PT SMF

Prosedur / Kebijakan	Kondisi Awal	Implikasi Terhadap Adanya Strategi SCA
Strategi Perusahaan	Tidak ada strategi khusus.	Membentuk <i>sustainable strategy</i> , dengan berpegang pada inovasi dan kewirausahaan.
Visi	Kontraktor Jasa ME yang mengutamakan kualitas dan kepuasan pelanggan.	Kontraktor Jasa ME yang memiliki Produk sendiri , untuk pengembangan kualitas dengan harga yang bersaing untuk kepuasan pelanggan.
Strategi Marketing	Terbatas di lingkup pendekatan terhadap pengguna jasa konstruksi ME	Proaktif mencari <i>partner</i> untuk memasarkan <i>product</i> serta pendekatan yang dapat menggunakan barang dan jasa sekaligus.

Lingkup Kerja	Sebatas mencari <i>event project</i> berdasarkan area-tertentu.	Ekspansi tanpa batas untuk memperluas area untuk <i>project</i> dan untuk penjualan produk secara langsung.
Permodalan	<i>Non Banking Own Capital Strength</i>	Wajib memperkuat tambahan modal untuk Divisi Produk.
Pengaturan Warehouse	Hanya untuk stok barang	Pembuatan ruangan produksi.
Penambahan SDM Divisi Produk	Belum ada Divisi Produk.	Rekrutmen ± 12 Pegawai Baru
<i>Product Knowlegde</i>	Sangat kurang, karena <i>core business</i> awal adalah murni Jasa Konstruksi.	Memaksimalkan training dan <i>upgrade knowledge</i> tentang produk
Optimalisasi Divisi Produksi	Belum Terbentuk	Pembentukan Divisi Produksi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, maka dapat disimpulkan. Pertama, hasil analisis pada PT SMF melakukan strategi kompetitif berkelanjutan dengan menggunakan inovasi dan kewirausahaan memunculkan anak perusahaan baru dengan tahapan :

1. PT SMF kuadran Masing- masing subkualifikasi untuk pertimbangan yang akan dikembangkan karena memiliki peluang dan pertumbuhan pasar yang baik maka EL 007 menjadi subkualifikasi yang difokuskan. Pada analisis SWOT subkualifikasi EL 007 maka didapatkan kekuatan dan kelemahan internal PT SMF dan Ancaman serta peluang yang ada dalam eksternal PT SMF untuk pengembangan produk yang dapat digunakan adalah mendukung pertumbuhan yang agresif. Pada analisis KANO didapatkan hasil yang mendukung analisis SWOT dimana faktor strategi dan hasil kepuasan pelanggan tidak mengalami *reverse* sehingga hasil yang didapatkan cenderung *attractive* adalah strategi yang *reliability* yang menunjang bahwa strategi kompetitif yang diberlakukan untuk PT SMF.
2. Strategi kompetitif berkelanjutan pada PT SMF secara inovasi pengembangan fungsi produksi dalam jaringan tegangan distribusi rendah PT SMF.

5.2 Saran

Penulis menyarankan setelah menerapkan strategi kompetitif berkelanjutan dengan inovasi memperkuat fungsi produksi yang akan difokuskan untuk menunjang PT SMF mencari keuntungan agar lebih dalam menangkap peluang sampai produksi manufaktur selain dari perusahaan agar tetap menjadi perusahaan yang mandiri berkembang menguasai Hulu hingga Hilir penerangan jalan umum.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash dan Ahmad Mousa Al-Hamwan. (2017). Environmental Analysis and its Impact on the Competitive Capabilities of the Commercial Banks Operating in Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 7, No.1.
- Arafat, Wilson. (2005). *The real power of marketing audit*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- A. S. Dunk. (2007). Assessing the Effects of Product Quality and Environmental Management Accounting on the Competitive Advantage of Firms, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 1(1).
- Hakkak, Mohammad dan Masoud Ghodsi. (2015). Development Of A Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Scorecard. *International Journal of Asian Social Science*.
- Hisrich, Robert D., Michael P. Peters, dan Dean A. Shepperd. (2008). *Entrepreneurship: Kewirausahaan*. Edisi ketujuh. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Hoffman, Nicole P., (2000). An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*. Volume 2000 No. 4.
- Huda, M. Dan M. Agung Wibowo. (2013). Strategies, performance, sustainability and competitiveness model: Small and medium construction services industries in Indonesia. *World Applied Sciences Journal* 25(8):1186-1196.
- Kotler, Philip. (2005). *Manajemen pemasaran*. Buku 1. Edisi kesebelas. Alih Bahasa: Drs. Benjamin Molan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Mathi, Kavindra. (2003). Key Success Factors for Knowledge Management. *Master Thesis*, MBA: International Business Management & Consulting. Internationales Hochschulinstitut Lindau, University of Applied Sciences/ Fh Kempten, Germany; December 2004.

- McGonagle, John J. and Carolyn M. Vella. (2012). *Proactive Intelligence: The Successful Executive's Guide to Intelligence*. London: Springer-Verlag.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Offset.
- Mora, Pierre. (2007). Key Success Factors in Today's Wine Sector. *International Journal of Case Method Research & Application*, Vol. XIX, No. 1, pp. 25-33.
- Mühlbacher, Hans, Helmuth Leihls, and Lee Dahringer. (2006). *International Marketing: A Global Perspective*. Third edition. London: Thomson Learning.
- Pearce II, John A. dan Richard Robinson. (2008). *Manajemen strategis: Formulai, Implementasi, dan pengendalian*. Buku satu. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. (2005). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis: Reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gatignon, H & Jean – Marc X. 1997. "Strategic Orientation of The Firm and new Product Performance". *Journal of Marketing Research*. Pp.77-79.
- Gray, B.J., Matear, S. & Matheson, P.K. 2002. *Improving Service Firm Performance*. *Journal of Service Marketing*. Vol. 16. No. 3. Pp.186-200.
- Henard, D.H. & Szymanski. 2001. *Why some new products are more successful than others*. *Journal of Marketing Research*. Vol. 38.
- Hadiyati,E. 2011. *Kreativitas dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.13.No. 1. 8-16.
- Hills, Gerald. 2008. "Marketing and Entrepreneur-ship, Research Ideas and Opportunities", *Journal of Small and Medium Entrepreneur-ships*, page:27-39.
- Lee, J.S & Chia J.H. 2009. A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research*. Vol 8. No. 9.

DAFTAR LAMPIRAN

1. Data akumulasi nilai proyek tahun 2018 pada sub kualifikasi EL001, EL003, EL006, EL007, EL009, dan EL010, dari LPJK
2. Daftar Responden SWOT
3. Daftar Responden Kuesioner Kano
4. Data validasi responden

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 1

Data akumulasi nilai proyek tahun 2018 pada sub kualifikasi EL001, EL003, EL006, EL007, EL009, dan EL010, dari LPJK

PERUSAHAAN	EL001	EL003	EL006	EL007	EL009	EL010
SARANA DWI MAKMUR (SMF)	43009	21951	78991	396553	21685	56161
SAPTA PUSAKA GRAHANUSANTARA	22606	0	23926	44309	15277	78810
WARTSILA INDONESIA	364037	0	0	0	0	0
WIJAYA KARYA REKAYASA KONSTRUKSI	0	62827	58253	0	51835	72884
WIJAYA KUSUMA CONTRACTORS	0	0	0	59777	0	57921
WIJAYA KARYA BANGUNAN GEDUNG TBK	62853	0	263998	55532	55962	257850
INTI KARYA PERSADA TEKNIK	272505	255999	507441	0	0	265366
BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO)	300819	457410	64773	119784	98817	51923
WASKITA KARYA (PERSERO)	756402	0	428015	0	166260	290460
REKAYASA INDUSTRI	438573	0	1804216	654687	376299	2528325
KRAKATAU ENGINEERING	1924703	0	308938	193771	355101	216554
TRUBA JAYA ENGINEERING	0	0	0	0	274982	99939
MACKELA	67618	0	35548	19709	16467	11418
SIBRAMA SAKTI	0	0	58467	64960	0	0
SAPTA GUNA UTAMA	151573	0	0	30677	0	0
ARJUNA MAS ABADI	7332	27116	69938	0	0	0
HAMANROKO	56774	0	60256	55654	60921	202209
META EPSI	119435	0	670273	0	346962	188143
SIEMENS INDONESIA	370954	0	330889	0	0	287751
SCHNEIDER INDONESIA	556497	332247	391998	0	288371	357390
WISMA SARANA TEKNIK	111691	0	130145	132489	190264	131914
WIJAYA ENGINDO NUSA	0	0	0	5327	12052	92405
TWINK INDONESIA	582245	0	428793	0	382269	491446
JAYA KENCANA	379640	0	100385	0	20077	164500
KEDUNGJAYA REKADAYATAMA	94727	64213	14802	49860	51251	139615
WISA MITRA ENGINEERING	517824	35100	92960	0	64350	78636
GUNA SWASTIKA DINAMIKA	43029	60762	85627	231166	53319	51978
LETRIKA KARYATAMA	224339	0	0	0	0	69267
WIJAYA KARYA (PERSERO), TBK	2277281	282300	656503	165342	353558	453250
ABB SAKTI INDUSTRI	230540	0	186031	0	539291	0
DWIPA KONEKTRA	83460	65517	156253	83452	3362	30972
COGINDO DAYABERSAMA	288522	58569	0	0	66747	53572
CITACONTRAC	27376	0	0	0	0	0
QDC TECHNOLOGIES	75407	0	0	0	0	73855
ADIGUNA BUMISATYA	19658	0	0	0	0	0

ARIESTO TUNGGAL ENGINEERING	12911	37483	38862	30203	0	22754
MULTI FABRINDO GEMILANG	396425	18970	421307	521224	133378	0
DALLE ENGINEERING CONSTRUCTION	702182	11850	0	0	0	72824
TEKNIK UMUM	0	0	48723	46551	0	0
INDOKOMAS BUANA PERKASA	286087	84150	65460	485622	277011	265640
CIPTA MITRA ANDALAS	0	0	56961	0	0	0
STAR DELTA UTAMA SAKTI	0	0	82574	0	0	61211
CENTRA MULTI ELEKTRINDO	0	0	285278	160032	0	0
BANGUN PANTJA SARANA ABADI	128995	0	28438	0	0	0
REKADAYA ELEKTRIKA	222232	0	72537	0	61417	0
CITICON ADHI NUGRAHA	423171	0	191350	215242	63237	406386
IMECO INTER SARANA	2204723	0	0	0	0	57916
ANDIKA ENERGINDO	47655	0	37590	43883	0	0
BANGUN MEGA PERTIWI	0	0	127374	3662	0	0
HIGH VOLT TECHNOLOGY	0	0	22646	0	0	0
ALRISTA TERAMULYA	0	0	72035	180321	0	50447
CHRISTALENTA PRATAMA	28465	0	308020	28886	0	37910
CONTROL SYSTEMS ARENA PARA NUSA	0	0	0	0	83097	0
FOKUS INDO LIGHTING	17552	62529	0	36793	0	0
INDO ELECTRIC INSTRUMENTS	0	75653	9377	14968	23098	0
INTRACO LESTARI	0	0	0	0	0	52376
KUARTA POWERINDO PERKASA	0	0	59065	4109	60557	0
MELANTON PRATAMA	0	0	22496	0	68095	9618
SATYAMITRA SURYA PERKASA	133435	0	0	0	0	69277
UNIVERSAL RESPATI TURBINE ENGINEERING	0	0	0	20451	11081	0
TATAMETRIKA NUSANTARA	0	0	0	0	223264	125989
WIFGASINDO DINAMIKA INSTRUMENT ENGINEERING	0	0	0	0	41185	31923
AZBIL BERCA INDONESIA	0	0	0	0	129371	0
FABS INDONESIA	0	0	0	0	0	347376
KARYA INTERTEK KENCANA	0	0	19893	41634	13021	291057
KINDEN INDONESIA	0	0	0	0	0	384861
TAIKISHA INDONESIA ENGINEERING	0	0	0	0	0	202714
TAIYO SINAR RAYA TEKNIK	0	0	0	307634	0	487911
ARLISCO ANUGRAH PRATAMA	0	0	13132	0	13269	0
LUMINTU INSAN MANDIRI	6186	0	0	0	0	0
DIPA JAYA SEJAHTERA	25698	69587	0	0	0	32872
DISTRACO	74077	0	62857	0	53977	0
SWADAYA GRAHA	0	0	55444	0	58162	60864
PURNAMA INDONESIA	124561	0	7578	0	0	0
PRAMBANAN DWIPAKA	281046	279589	309955	396029	102923	394662
KENCANA ALAM PUTRA	76323	0	0	15766	21359	0

HASTA KARYA PERDANA	3872	0	61305	3986	0	192327
PELITA BUMIWANGI	46686	0	12258	12508	0	0
MARDIKA SARANA ENGINEERING	0	0	22392	21951	0	19665
GUNTUR JAYA MAKMUR	51257	13723	0	0	44149	26285
KARYA MITRA NUGRAHA	357401	0	0	0	0	0
NAWA BINA DAYATAMA	161379	0	0	0	0	21666
LEN INDUSTRI	97505	94384	96220	104211	77424	899282
BUKAKA TEKNIK UTAMA, TBK	321847	0	0	0	56259	0
INDISI	106963	0	0	13040	0	0

Keterangan :

Menengah 1	
Menengah 2	
Besar 1	
Besar 2	

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 2
Daftar responden SWOT

DAFTAR RESPONDEN INTERNAL KUEISONER SWOT					
No.	Nama	Jabatan	Unit Kerja	Lama Kerja	Pendidikan Tertinggi
1	Nanang Basuki Rohmat, SE	Manajer Representative	PT SMF	16 tahun	Sarjana
2	Drs. Sugiono, MM	Direktur Utama	PT SMF	16 tahun	Magister
3	Reza Kurniawan, ST, MM	Direktur	PT SMF	6 tahun	Magister
4	Adiakti Wiras Windaru, ST	Manajer Marketing	PT SMF	10 tahun	Sarjana
5	Rusfandi, ST	Manajer Logistik	PT SMF	16 tahun	Sarjana
6	Ir. Budi Andik Putra	Manajer Proyek	PT SMF	16 tahun	Sarjana
7	Ifa Nurdiana	Admin	PT SMF	5 tahun	Sarjana

DAFTAR RESPONDEN EKSTERNAL KUEISONER SWOT					
No.	Nama	Jabatan	Unit Kerja	Lama Kerja	Pendidikan Tertinggi
1	Mukhlisin, ST	PPK Bidang Pertamanan, pemakaman dan PJU	Dinas PKP Cipta Karya Kab. Bojonegoro	17 tahun	Sarjana
2	Agus Iswanto, ST	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kab. Kediri	Kasie Sarana dan Prasarana Utilitas Umum dan PJU	20 tahun	Sarjana
3	Kastari, SP	Staf Bagian LPJU	Dinas PRKP Bidang Kebersihan dan Pertamanan Kab. Tuban	20 tahun	Sarjana
4	Hartanto, ST	Pejabat Pengadaan	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kab. Kediri	10 tahun	Sarjana
5	Uqud Adyat Ade Wijaya, ST	Staf seksi Penerangan Jalan Umum	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kab. Lamongan	6 tahun	Sarjana
6	Ir. Moch. Rochjadi Hafiluddin, M.AP	Kepala Bidang Pertamanan dan PJU	Dinas Lingkungan Hidup dan	21 tahun	Magister

			Kebersihan Kab. Sidoarjo		
7	Ir. Kuncahyani	Pejabat Pembuat Komitmen	Dinas perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Malang	21 tahun	Sarjana
8	Andik Hamzah, S.Sos	Pejabat Pelaksana Teknik Kegiatan	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Malang	12 tahun	Sarjana
9	Drs. Sudarmaji, MM	Kepala Dinas PRKP	Dinas PRKP Kab. Tuban	26 tahun	Magister
10	Fatchur Rochman	Pranata Barang dan Jasa	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kab. Sidoarjo	16 tahun	Sarjana
11	Effendy Akhirudin, ST	Pranata Barang dan Jasa	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kab. Sidoarjo	10 tahun	Sarjana
12	Dhiannita Triastuti, ST	Pejabat Pembuat Komitmen	Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kab. Gresik	8 tahun	Sarjana
13	Hendri Setianto, SP	Pejabat Pembuat Komitmen	Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya	5 tahun	Sarjana
14	Nanang Fatkhurrozi, A. Md	Pejabat Pengadaan	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kab. Sidoarjo	8 tahun	Diploma
15	Welly Fitriama, SSTP., MM	Kepala Dinas	Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Kab. Bojonegoro	6 tahun	Magister
16	Ir. Chalid Bukhari	Kepala Dinas	Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya	6 tahun	Sarjana

Lampiran 3
Daftar responden Kano

DAFTAR RESPONDEN KUEISONER KANO					
No.	Nama	Jabatan	Unit Kerja	Lama Kerja	Pendidikan Tertinggi
1	Mukhlisin, ST	PPK Bidang Pertamanan, pemakaman dan PJU	Dinas PKP Cipta Karya Kab. Bojonegoro	17 tahun	Sarjana
2	Agus Iswanto, ST	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kab. Kediri	Kasie Sarana dan Prasarana Utilitas Umum dan PJU	20 tahun	Sarjana
3	Kastari, SP	Staf Bagian LPJU	Dinas PRKP Bidang Kebersihan dan Pertamanan Kab. Tuban	20 tahun	Sarjana
4	Hartanto, ST	Pejabat Pengadaan	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kab. Kediri	10 tahun	Sarjana
5	Uqud Adyat Ade Wijaya, ST	Staf seksi Penerangan Jalan Umum	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kab. Lamongan	6 tahun	Sarjana
6	Ir. Moch. Rochjadi Hafiluddin, M.AP	Kepala Bidang Pertamanan dan PJU	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kab. Sidoarjo	21 tahun	Magister
7	Ir. Kuncahyani	Pejabat Pembuat Komitmen	Dinas perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Malang	21 tahun	Sarjana
8	Andik Hamzah, S.Sos	Pejabat Pelaksana Teknik Kegiatan	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Malang	12 tahun	Sarjana
9	Drs. Sudarmaji, MM	Kepala Dinas PRKP	Dinas PRKP Kab. Tuban	26 tahun	Magister
10	Fatchur Rochman	Pranata Barang dan Jasa	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kab. Sidoarjo	16 tahun	Sarjana

11	Effendy Akhirudin, ST	Pranata Barang dan Jasa	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kab. Sidoarjo	10 tahun	Sarjana
12	Dhiannita Triastuti, ST	Pejabat Pembuat Komitmen	Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kab. Gresik	8 tahun	Sarjana
13	Hendri Setianto, SP	Pejabat Pembuat Komitmen	Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya	5 tahun	Sarjana
14	Nanang Fatkhurrozi, A. Md	Pejabat Pengadaan	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kab. Sidoarjo	8 tahun	Diploma
15	Welly Fitriama, SSTP., MM	Kepala Dinas	Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Kab. Bojonegoro	6 tahun	Magister
16	Ir. Chalid Bukhari	Kepala Dinas	Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya	6 tahun	Sarjana

BIODATA PENULIS



Nama lengkap penulis yaitu Bellania Wiras Widyandaru, dengan nama panggilan Bella. Penulis dilahirkan di Surabaya, 26 Febuari 1992, merupakan anak kedua dari 3 bersudara. Saat ini penulis tinggal di Puri Surya Jaya cluster Atena Kelurahan Ketajen Kecamatan Gedangan Kabupaten Sidoarjo. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Pembangunan Jaya Surabaya, SDN Gubeng I Surabaya, SMPN 6 Surabaya, dan SMAN 7 Surabaya. Setelah lulus dari SMAN pada tahun 2009 penulis melanjutkan kuliah di PENS Jurusan Teknik Telekomunikasi dan lulus pada tahun 2013. Penulis pernah bekerja pada perusahaan konstruksi dibidang mekanikal elektrikal yang kemudian penulis lanjut menggeluti bidang perdagangan penerangan jalan umum, sambil kuliah S2 di Magister Manajemen Teknologi jurusan teknik Industri pada tahun 2014. Penulis memiliki usaha dibidang elektrikal untuk konstruksi dan perdagangan bidang penerangan jalan umum dan masih aktif sampai sekarang. Saran dan kritik atau sharing tentang tugas akhir ini bisa menghubungi email penulis bellaniawidyandaru@gmail.com.