

HARMONISASI STRATEGI BERSAING KONTRAKTOR NASIONAL SKALA BESAR DALAM MENGHADAPI MEA

Eddy Irsan Siregar¹, Siddik Siregar²

¹Staf Ahli PT Wika (BUMN Jasa Konstruksi)

Email: eddyirsansiregar@yahoo.com

²Doctor of Research Management, BINUS University

Email: siddiksiregar@yahoo.com

Abstract: At the beginning of January 2016, the Era of the ASEAN Economic Community (MEA) has been enacted and will lead to regional level competition changes in ASEAN, this will impact on competitive strategies implemented by the National Contractors. The purpose of this paper is to know the alignment of competitive strategies of National Contractors in the era of MEA based on Innovation Management, the unique characteristics of resources, and competitive advantage that affect the competitive strategy. This research method is done by using conceptual framework models by comparing previous literature and research studies and using tested model diagrams. SWOT analysis is used for quantitative evaluation. The sample was distributed to 30 respondents as decision makers of all National Contractors. It was found that the uniqueness of resources is quite common and it is also found that competitiveness is inbetween zones or has low competitive advantage. So the action of competitive strategy that must be done is cooperation strategy (cooperative strategy) among construction industry actors in ASEAN countries.

Keywords: *Innovation Management, Unique Resources, Competitive Strategy, Competitive Advantage*

PENDAHULUAN

ASEAN bersepakat untuk mengembangkan suatu kawasan yang terintegrasi dengan membentuk suatu komunitas negara-negara Asia Tenggara yang terbuka, damai, stabil dan sejahtera, saling peduli, dan diikat bersama dalam kemitraan yang dinamis di tahun 2020. Harapan tersebut dituangkan dalam Visi ASEAN 2020 yang ditetapkan oleh para Kepala Negara/Pemerintahan ASEAN pada Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) ASEAN di Kuala Lumpur tanggal 15 Desember 1997. Selanjutnya, untuk merealisasikan harapan tersebut, ASEAN mengesahkan Bali Concord II pada KTT ASEAN ke-9 di Bali tahun 2003 yang menyepakati pembentukan Komunitas ASEAN (ASEAN Community). Sesuai Cetak Biru pada perjanjian MEA, Jasa Konstruksi sebagai jasa non PIS (*Priority*

Integration Sector) harus memenuhi komitmen dengan membuka akses pasar bagi pemasok jasa asing negara-negara anggota ASEAN yaitu dengan kepemilikan modal asing FEP (Foreign Equity Participation) yang boleh sampai dengan 70% dalam AFAS Paket 10 tahun 2015. Saat ini Indonesia baru memberikan komitmen kepemilikan modal asing tidak melebihi 55% dalam bentuk Perusahaan Terbatas (PT) dan dalam bentuk Joint Operation. Bagi industri konstruksi nasional, MEA terutama akan berpengaruh pada masuknya produk barang, jasa, tenaga ahli, dan tenaga terampil konstruksi. Masuknya produk barang dan jasa baik sebagai bahan baku maupun barang jadi tanpa hambatan fiskal akan memperluas pasar dan diharapkan akan meningkatkan daya saing ASEAN. Secara positif masuknya produk dan jasa ASEAN akan mendorong peningkatan mutu produk dan jasa dalam negeri.

Pertanyaannya apakah Kontraktor Nasional mampu bersaing dengan pelaku jasa konstruksi di lingkup ASEAN?

Bagan alir dari perencanaan tersebut tergambar pada gambar 1.



Gambar 1 : Perjalanan Menuju MEA 2015

Sumber: Pemberitaan Kementerian Perdagangan 2015

Pada paper ini dilakukan studi literatur dan kerangka konseptual model (*conceptual framework models*), yaitu dengan menganalisa keunikan sumber daya yang ada untuk melakukan strategy yang tepat agar dihasilkan keunggulan kompetitif pada BUMN Jasa Konstruksi yang optimal, yang sekali gus akan menghasilkan Kinerja yang baik.

TINJAUAN PUSTAKA

Kontraktor Skala Besar di Indonesia di dominasi oleh kontraktor yang dimiliki oleh Negara atau sebagian kepemilikan sahamnya di miliki oleh Negara, yang biasanya di sebut dengan BUMN. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Maksud dan tujuan pendirian BUMN sesuai ketentuan Pasal 2 UU BUMN adalah (1) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya (2) mengejar

keuntungan. (3) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. (4) Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi. (5) Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat. Memperhatikan maksud dan tujuan tersebut, maka BUMN haruslah memanfaatkan sumber dayanya untuk menghasilkan sebesar besarnya sumbangan bagi perkembangan ekonomi nasional, dengan melakukan strategy bersaing yang tepat dan menguntungkan bagi pemegang saham (*stake holder*).

Kontraktor Nasional Skala Besar terdiri dari beberapa perusahaan negara yang terdiri dari :1. PT Wijaya Karya, 2. PT Waskita Karya, 3. PT Adhi Karya, 4. PT Hutama Karya. 5. PT Pembangunan Perumahan. 6. PT Berantas Abhipraya, 7. PT Nindya Karya.

Tabel 1 Total Omset Kontraktor Nasional 4 tahun terakhir

No	Nama Bagian KONTRAKTOR NASIONAL	O M S E T (Rp Triliyun)			
		2012	2013	2014	2015
1	PT. Adhi Karya	19.47	19.58	20.24	27.07
2	PT. Hutama Karya	NA	NA	NA	NA
3	PT. Pembangunan Perumahan	17.37	18.33	19.48	23.71
4	PT. Waskita Karya	12.26	8.78	21.49	32.08
5	PT. Wijaya Karya	17.13	17.73	17.63	25.22
Jumlah omset pada 2015					108.08

Sumber: *Annual Report* ADHI, PP, Waskita, WIKA 2012-2015 dan diolah.

Pada tabel 1 terlihat omset dari beberapa anggota Kontraktor Nasional yang berjumlah Rp 108.08 Triliyun, atau 5% dari APBN 2015 yang senilai Rp 2.013 triliyun (BPS 2016), sehingga bisa diambil kesimpulan bahwa omset BUMN JK masih kecil dibandingkan alokasi dana infrastruktur sebesar rata – rata 20 sampai 25 % pertahun dari total APBN

Manajemen Inovasi adalah proses menatakelola inovasi sehingga

menghasilkan kesuksesan ekonomi dan sosial yang diperoleh secara efisien dan efektif dengan memampukan seluruh sumber daya perusahaan. Manajemen Inovasi berkaitan dengan cara berinovasi. Keberhasilan Manajemen Inovasi perlu ditunjang oleh inovasi yang mengubah cara manajer bekerja. Inovasi manajemen adalah perubahan cara menatakelola dengan meninggalkan prinsip, proses, dan praktik manajemen tradisional untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan perusahaan dan kepentingan *stakeholders* (Michael J. Mol (2008)

Dimensi manajemen inovasi antara lain :

- a. *Offering* (apa), yaitu : Perusahaan mengembangkan produk (barang dan/atau jasa) baru yang inovatif.
- b. *Platform* (model), yaitu : Perusahaan menggunakan komponen atau rerangka yang sama untuk menciptakan produk turunan.
- c. *Solutions* (solusi) yaitu : Perusahaan menciptakan produk yang terintegrasi dan sesuai untuk memecahkan masalah konsumen.
- d. *Customer* (konsumen), yaitu : Perusahaan menemukan kebutuhan konsumen yang belum dipenuhi atau mengidentifikasi segmen konsumen yang belum dilayani.
- e. *Value Capture* (nilai tambah alternatif) yaitu : Perusahaan mendisain kembali interaksi pelanggan pada semua kontak poin dan kesempatan kontak.
- f. *Process* (proses) yaitu : Perusahaan mendefinisikan kembali bagaimana ia memperoleh pendapatan atau menciptakan aliran pendapatan baru yang inovatif.
- g. *Organization* (organisasi) yaitu : Perusahaan mengubah bentuk, fungsi atau lingkup aktivitas perusahaan.

- h. *Supply Chain* (rantai pasok) yaitu : Perusahaan berpikir berbeda tentang cara memperoleh sumber daya dan memenuhinya.
- i. *Presence* (pasar) yaitu : Perusahaan menciptakan saluran distribusi yang inovatif, termasuk tempat-tempat dimana produk dapat dibeli atau digunakan oleh konsumen.
- j. *Network* (jejaring) yaitu : Perusahaan menciptakan produk yang berpusat pada jejaring dan integrasi.
- k. *Brand* (merek) yaitu : Perusahaan menggunakan merek yang sudah ada pada domain atau ranah baru (Michael J Mol, 2008)

Secara konseptual sumber daya perusahaan diklasifikasikan menjadi tiga kategori meliputi sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasi (Hit, Ireland & Hoskisson, 2009:21). Affuah (2004:111) mengungkapkan bahwa Keunikan Sumber Daya adalah merupakan sekumpulan aset baik dalam bentuk aset berwujud dan aset tidak berwujud. Aset berwujud diantaranya meliputi tanah, sarana fisik, maupun peralatan, sedangkan aset tidak berwujud meliputi SDM (Sumber Daya Manusia), reputasi perusahaan, penguasaan informasi dan teknologi.

Seperti terlihat pada Tabel 1, menurut Wheelen dan Hunger (2012:138) Keunikan Sumber Daya dapat diciptakan melalui tiga bentuk aset yakni meliputi aset fisik; tanah, peralatan, dan lokasi, aset SDM (Sumber Daya Manusia); jumlah pegawai dan keahlian, serta aset organisasi yang meliputi budaya dan reputasi. Hill dan Jones (2004:137) mengemukakan dua kategori sumber daya perusahaan, yaitu: aset berwujud dan aset tidak berwujud. Sedangkan Collins dan Montgomery (2005:30) mengemukakan tiga kategori sumber daya perusahaan, yaitu: aset berwujud, aset tidak berwujud dan kapabilitas organisasi. Kemudian Pearce dan Robinson (2011:154)

mengemukakan bahwa ada tiga sumber daya dasar yang diperlukan oleh pihak perusahaan yakni aset berwujud, aset tidak berwujud dan kapabilitas organisasi. Aset yang berwujud dan terlihat adalah yang paling mudah diidentifikasi dan dapat ditemukan pada neraca suatu perusahaan, diantaranya yaitu fasilitas produksi, bahan mentah, dan sumber daya finansial.

Tabel 2. Konsep Keunikan Sumber Daya

No	Penulis	Konsep
1	Pearce dan Robinson (2011:154)	Ada tiga sumber daya dasar yang diperlukan oleh pihak perusahaan yakni aset berwujud, aset tidak berwujud dan kapabilitas organisasi.
2	Wheelen dan Hunger (2012)	Suatu sumber daya merupakan aset, <i>competency, process, skill</i> atau <i>knowledge</i> yang dikendalikan
3	Hill dan Jones (2004)	Mengemukakan dua kategori sumber daya perusahaan, yaitu: aset berwujud dan aset tidak berwujud
4	Collis dan Montgomery (2005)	Mengemukakan tiga kategori sumber daya perusahaan, yaitu: aset berwujud, aset tidak berwujud dan kapabilitas organisasi

Sumber : Diolah dari buku Strategic Management , Pearce dan Robinson (2011), Wheelen dan Hunger (2012), Hill dan Jones (2004), Collins dan Montgomery (2005)

Berdasarkan literature konsep Keunikan Sumber Daya di atas, maka pada Tabel 3 ditunjukkan perbandingan dimensi Keunikan Sumber Daya dari berbagai sumber tersebut bersama usulan penulis dari variabel Keunikan Sumber Daya untuk Jasa Konstruksi sebagai berikut:

Tabel 3 Dimensi Variabel Keunikan Sumber Daya

No	Wheelen dan Hunger (2012)	Hill dan Jones (2004)	Collis dan Montgomery (2005)	Usulan Penulis (Draft Construct)
1	Aset Fisik	Aset Berwujud	Aset Berwujud	<i>Tangible Asset</i>
2	Aset SDM	Aset tidak Berwujud	Aset Tidak Berwujud	<i>Intangible Asset</i>
3	Aset Organisasi		Kapabilitas Organisasi	<i>Organization Capability</i>

Thomson, Strickland & Gamble (2010) menjelaskan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif pada biaya yang terbaik, perusahaan harus

memiliki kemampuan: (1) penggabungan penetapan biaya produk yang rendah dari fitur produk yang sama dengan pesaing; (2) memberikan produk yang berkualitas pada harga yang lebih rendah dari pesaing ; (3) mengembangkan produk yang memberikan kinerja terbaik dengan harga yang lebih rendah dari pesaing; (4) memberikan harga yang murah pada penyediaan layanan pelanggan yang sama dengan pesaing. Strategi penetapan biaya yang terbaik (*A Best-cost provider strategy*) sangat cocok untuk pasar dimana pembeli mementingkan diferensiasi produk dan juga pembeli yang sensitif terhadap harga dan nilai. Maksudnya disini adalah penetapan biaya terbaik lebih dekat dengan pasar yang berada pada kondisi di tengah-tengah, dengan kualitas produk medium pada harga dibawah rata, atau pada saat kualitas yang tinggi pada rata-rata harga tinggi.

Barney (2010:10) mengatakan bahwa suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ketika ia mampu menciptakan nilai ekonomi (Economic value) yang lebih dari pada pesaingnya. Dalam hal ini, nilai ekonomi (Economic value) adalah selisih antara manfaat yang diterima oleh customer dengan biaya yang akan dikeluarkannya untuk mendapatkan/membeli suatu produk atau jasa. Sedangkan menurut Porter (2004:3) keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat yang unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan syarat sebuah sumber daya dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila :1. Harus bernilai, 2. Sesuatu yang langka di masa kini dan di masa datang, 3. Tidak bisa

di tiru secara persis sama, 4 Tidak Memiliki pengganti.

Tabel 3 Dimensi Variabel Keunggulan Kompetitif

Thomson, Strickland dan Gamble (2010)	Barney (2010)	Porter (2004)	Usulan Penulis (2016)
1. Pada mutu Produk yang sama dengan bisa dengan harga yang lebih rendah 2. Pengembangan produk kinerja terbaik dengan harga yang lebih rendah 3. Menyediakan layanan yang lebih baik dengan harga yang lebih rendah	Mampu memberikan nilai ekonomi (<i>economic valued</i>) yang lebih baik dari pada pesaing	1. Perusahaan mampu menciptakan nilai yang lebih unggul dari pesaing 2. Perusahaan mampu menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaing dengan mutu produk/layanan yang bermanfaat dan bernilai	1. Harus Bernilai 2. Sesuatu Yang Langka di masa kini dan masa yang akan datang 3. Tidak bisa ditiru persis sama 4. Tidak Memiliki pengganti

Sumber : Thomson, Strickland dan Gamble (2010), Barney (2010), Porter (2004) dan diolah oleh penulis.

Definisi strategi secara umum adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Cara yang dilakukan bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisis, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi bahkan merger (David. P 15. 2014). Strategi bersaing merupakan suatu usaha untuk menemukan posisi di industri (Porter, 1987), sebuah proses untuk pertahanan dan perlawanan yang baik (Walker, 2001). Strategi bersaing dalam jangka panjang membuat perusahaan mampu menemukan posisi dalam pasar, melindungi posisi, serta melakukan perlawanan terhadap pesaing. Dengan begitu pertumbuhan perusahaan di pasar dapat dipastikan tumbuh untuk jangka panjang. Dalam perkembangannya begitu banyak tipe strategi yang muncul sebagai sebuah usaha untuk melindungi perusahaan dari tekanan pesaing.

Pada pendekatan strategi yang dikemukakan oleh Porter (1987) terdapat dua faktor yang diperhitungkan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat. Pertama berdasarkan pada keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Porter keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost*

leadership), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk-pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit. Gabungan dari dua faktor ini membentuk dasar dari strategi bersaing generik Porter, yaitu : kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi, fokus (berbasis biaya atau diferensiasi).

Seperti terlihat pada Tabel II.4 dibawah, Wheelen dan Hunger (2012:183) yang menyatakan bahwa Strategi Bersaing memfokuskan pada pengembangan posisi kompetisi unit bisnis baik yang bergerak dalam bidang barang dan jasa. Kemudian menurut Pearce dan Robbinson (2011:215) mengutarakan bahwa Strategi Bersaing adalah upaya untuk mengkreasikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui keunikan produk dan kepemimpinan biaya. Ireland, Hoskisson dan Hitt (2009:90) mengungkapkan bahwa Strategi Bersaing merupakan integrasi dan kordinasi dalam melakukan perancangan komitmen dan tindakan untuk memenangkan persaingan dalam pasar yang bersifat spesifik. Selanjutnya Hubbard dan Beamish (2011:20) yang menyatakan bahwa Strategi Bersaing adalah bagaimana organisasi memposisikan bisnisnya lebih kompetitif dibandingkan dengan industri sejenis lainnya.

Tabel 4. Perbandingan Konsep Strategi Bersaing

No	Penulis	Konsep
1	Ireland dan Hitt (2011)	Strategi Bersaing merupakan integrasi dan kordinasi dalam melakukan perancangan komitmen dan tindakan untuk memenangkan persaingan dalam pasar yang bersifat spesifik
2	Wheelen dan Hunger (2012)	Strategi Bersaing memfokuskan pada pengembangan posisi kompetisi unit bisnis baik yang bergerak dalam bidang barang dan jasa.
3	Hubbard dan Beamish (2011)	Strategi Bersaing adalah bagaimana organisasi memposisikan bisnisnya lebih kompetitif dibandingkan dengan industri sejenis lainnya.
4	Pearce dan Robbinson (2009)	Strategi Bersaing adalah upaya untuk mengkreasikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui keunikan produk dan kepemimpinan biaya.

Dari komparasi konsep Strategi Bersaing di atas, Strategi Bersaing Kontraktor Nasional adalah merupakan seperangkat tatanan rencana yang sistematis dalam memposisikan produk di pasar yang relatif lebih unggul bila dibandingkan dengan produk pesaing.

Strategi *Time Speed Based* merupakan salah satu strategi yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Pearce dan Robbinson (2011)).

Tujuan dari *strategy time speed based* adalah mengejar sejumlah prakarsa strategis dalam rangka membedakan hasil perusahaan dibanding perusahaan pesaing dalam pelayanan waktu yang lebih cepat, sehingga bisa menghasilkan beberapa produk dalam waktu yang singkat. Secara umum bersaing dengan *strategy time based* bisa menyediakan lebih banyak variasi dengan biaya yang lebih rendah dan di dalam segmen yang lebih luas dari pesaingnya (Stalk dan Hout), 1990)

Tabel 5. Dimensi Strategi Bersaing

Porter (1987)	Ireland dan Hitt (2011)	Pearce dan Robbinson (2011)	Hubbard dan Beamish (2011)	Usulan Penulis (Draft Consult)
Overall Cost Leadership	Overall Cost Leadership	Low Cost Strategies	Cost Leadership	Cost Leadership
Differentiation	Differentiation	Differentiation	Differentiation	Differentiation
Focus Cost	Differentiation	Strategies		Strategies
Leadership		Speed Based Strategy		Time Speed Based Strategy
Focus Differentiation				

Sumber : Porter (1987), Ireland dan Hitt (2011), Pearce dan Robbinson (2011) Hubbard dan Beamish (2011) dan diolah penulis

METODE PENELITIAN

Studi ini adalah gabungan studi literatur dan studi penelitian deskriptive, yaitu cara menyelesaikan persoalan dengan menelusuri sumber-sumber tulisan yang pernah dibuat sebelumnya dan mewawancarai langsung responden dengan membawa lembar kuesioner.

Penentuan strategi bersaing pada studi ini menggunakan pendekatan deduktif dengan bantuan diagram Competitive Frame Work – 3 CA's Model yang di kutip dari Sucherly 2003.

Penentuan Keunggulan bersaing dengan bantuan Matrik Pemetaan Nilai Keunggulan Bersaing yang di kutip dari *text book* Hitt dan Ireland (2011).

Penentuan Strategi Bersaing dengan Analisa SWOT dan bantuan diagram GE Matriks Modification

Responden pada penelitian ini adalah pelaku Kontraktor Nasional Skala besar yang di wakili oleh BUMN Jasa Konstruksi dan yang terpilih berdasarkan pengalaman dan jabatan di perusahaan induknya, yaitu sejumlah 60 orang, masing masing general manager dan manajer proyek dari PT Wijaya Karya Tbk, PT. Pembangunan Perumahan Tbk, PT. Hutama Karya (persero), PT. Adhi Karya Tbk, PT. Wika Beton Tbk, PT Adhi Realty. Tbk, dan PT Waskita Karya Tbk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategy Bersaing Kontraktor Nasional

Strategy bersaing Kontraktor Nasional secara umum adalah melakukan *strategy* bersaing dengan dimensi Kepemimpinan Biaya, Strategy Diferensiasi, Strategy Time Based.

Ketiga dimensi tersebut dilaksanakan disesuaikan dengan kondisi dan situasi proyek yang di jalankan. Pada proyek Bantuan Bank Dunia atau Pinjaman donatur asing dan atau melalui APBN/APBD, maka strategi yang dilakuka selalu menggunakan *strategy* cost leadership dan *strategy* time speed based.

Sedangkan pada proyek khusus berteknologi tinggi seperti Kereta Cepat, MRT, LRT, menggunakan *strategy* diferensiasi. Hal ini dilakukan kerana memerlukan perhatian yang serius sebab biasanya desain dan lokasi pekerjaan belum ada tapi proyek khusus harus segera mulai dan secepatnya selesai.

Keunggulan Kompetitif.

Penentuan posisi keunggulan bersaing dilakukan dengan bantuan diagram matriks pemetaan.

Nilai keunggulan bersaing, yang di peroleh pada penelitian dan wawancara oleh penulis kepada responden, dimana diperoleh bahwa kapasitas asset dari Kontraktor Nasional adalah sbb :(skala 1-5)

1 = sangat tidak berpengaruh

2 = tidak berpengaruh

3 = kadang berpengaruh

4 = berpengaruh

5 = sangat berpengaruh

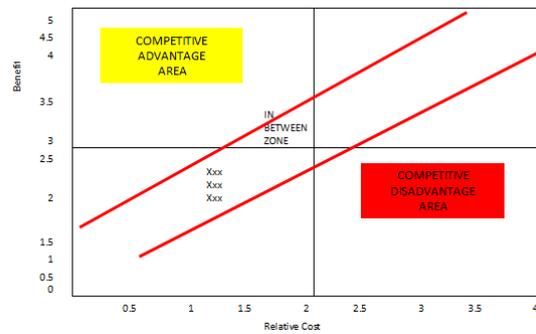
Tabel 6. Analisa Tiroca Kontraktor Nasional (*Tangible, Intangible Resources & Organisational Capability Analysis*)

Dimensi	Indikator	V (valued)	R (Rare)	I (Imitate)	N (Non Substitute)	Daya saing
1.Aset Berwujud (<i>Tangible Asset</i>)	Teknologi dan Inovasi	4	4	3	3	Sedang
	Kemampuan Pemasaran	3	3	3	2	Rendah
	Kemampuan keuangan	3	3	4	2	Rendah
	Kompetensi Manajemen Proyek	4	4	4	3	Sedang
2.Aset tidak Berwujud (<i>Intangible Asset</i>)	Citra perusahaan	4	3	3	3	Rendah
3.Kapabilitas Organisasi (<i>Organizational Capability</i>)	Kemampuan teknis dan bisnis mengelola rantai pasokan yaitu kemampuan mengelola dan mengoptimalkan sub kontraktor dan suplayer.	4	3	3	3	Rendah
	Kemampuan memperoleh dan mengelola pengetahuan (Knowledge management) dan menyesuaikan dengan kebutuhan pasar	4	4	4	4	Tinggi
	Kemampuan menggunakan peralatan baru dan lebih canggih untuk proses produksi yang lebih baik	4	3	3	2	Sedang

Sumber : Di olah dari hasil kuesioner dan wawancara penulis terhadap general manager dan kepala proyek Kontraktor Nasional skala Besar

Pada Tabel 6 Tiroca di atas, hasil pemetaan keunggulan bersaing lebih banyak nilai sedang nya daripada tinggi, sehingga secara rata rata tingkat keunggulan kompetitif Kontraktor Nasional adalah pada tingkat sedang.

Penentuan posisi keunggulan kompetitif Kontraktor Nasional berdasarkan Matriks Pemetaan Nilai Keunggulan Bersaing (gambar 4), diperoleh skala benefit antara 2-2,5 vs relative cost 1.5-2.0 sehingga kontraktor nasional berada di posisi *inbetween zone* atau dengan kata lain tidak memiliki nilai keunggulan kompetitive yang patut di banggakan, atau nilai keunggulan kompetitive dengan katagori sedang.



Gambar 3. Pemetaan Posisi Superior, Parity dan Inferior Kontraktor Nasional (dikutip dari teks book Hitt dan Ireland (2011))

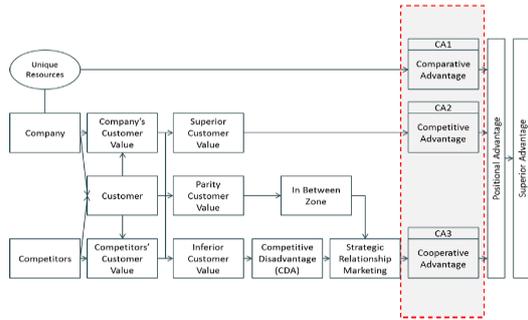
Ket : XXX posisi keunggulan kompetitif Kontraktor Nasional (diperoleh dari kuesioner dan wawancara penulis dengan general manager dan kepala proyek Kontraktor Nasional)

Pendekatan deduktif dengan bantuan diagram Competitive Frame Work – 3 CA’s Model.

Organisasi dapat menciptakan keunggulan posisional dan kinerja yang superior melalui pendekatan comparative advantage (CA-1) yang berbasis sumber daya (*resource-based*). Dalam situasi di mana organisasi dan pesaingnya memiliki sumber daya yang relatif sama, maka penciptaan keunggulan posisional dan

kinerja organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan competitive advantage (CA-2) yang mendasarkan nilai pelanggan pada perspektif pasar atau market-based (Sucherly, 2003).

Competitive Framework - 3 CA's Model



Gambar 4 : Pendekatan Deduktif, Kerangka Strategy Bersaing, (Sucherly 2003)

Pada pendekatan deduktif Competitive Framework – 3 CA's Model (gambar 4), posisi kompetitive Konraktor Nasional adalah posisi in between zone, sehingga pada posisi diantara Competitive advantage dan Cooperative advantage, yaitu disamping harus menggali kekuatan internal untuk meningkatkan competitive advantage, juga harus melakukan strategy cooperative dengan pesaing atau perusahaan lain agar dapat memenangkan persaingan.

Penentuan Keselarsan Strategi Bersaing BUMJK pada ME

ANALISA SWOT

Tabel IFAS KONTRAKTOR NASIONAL (Internal Faktor Analisis Strategy)

	Faktor Staregies Internal	Bobot	Rating	Sko re	Keterangan
A	Kekuatan (Strength)				
	1 Pengembangan	0,10	4	0,4	KONTRAKTOR NASIONAL selalu mengikuti permintaan konsumen akan barang dan jasa

2	Platform (Model)	perusahaan menggunakan komponen atau kerangka yang sama untuk menciptakan produk turunan	0,05	3	0,15	membuat produk baru bisa menggunakan kerangka yang sudah ada dengan sedikit modifikasi agar ada inovasinya
3	Solutions (solusi)	menciptakan produk yang terintegrasi dan sesuai untuk memecahkan masalah konsumen	0,05	3	0,15	produk yang diciptakan harus bisa menjadi solusi dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen
4	Customer (konsumen)	menemukan kebutuhan konsumen yang belum dipenuhi dan mengidentifikasi segmen konsumen yang belum dilayani	0,05	4	0,2	perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi
5	Value Capture (nilai tambah alternatif)	mendesain kembali interaksi pelanggan pada semua kontak poin	0,05	2	0,1	mendesain ulang produk untuk membuat nilai tambah pada produk
6	Process (proses)	mendefinisikan kembali bagaimana menciptakan aliran pendapatan baru yang inovatif	0,05	3	0,15	menciptakan produk baru yang lebih inovatif lagi dari sebelumnya
7	Organization (organisasi)	mengubah bentuk, fungsi atau lingkup aktivitas perusahaan	0,07	4	0,28	perusahaan perlu mengubah fungsinya atau ruang lingkupnya sesuai dengan perkembangan dan perubahan lingkungan
8	Supply Chain (rantai pasok)	berpikir berbeda tentang memperoleh sumber daya dan memenuhinya	0,05	2	0,1	perusahaan harus mampu dalam memperoleh sumber daya dalam memenuhi kebutuhan konsumen pada produk baru
9	Presence (pasar)	menciptakan saluran distribusi yang inovatif	0,07	4	0,28	perusahaan perlu membuat distribusi yang gampang dan mempermudah

						udah konsumen dalam mendapatkan produk tersebut
10	Network (jejaring)	menciptakan produk yang berpusat pada jejaring dan integrasi	0,05	3	0,15	produk yang diciptakan harus terintegrasi dan berpusat pada jaringan
11	Brand (merek)	menggunakan merek yang sudah ada pada domain	0,10	4	0,4	perusahaan harus menggunakan merek yang sudah ada agar produk tersebut mudah dikenali konsumen
B Kelemahan (Weakness)						
1	Offering (Apa)	minimnya Ide dalam menciptakan barang dan jasa	0,10	4	0,4	kondisi SDM yang kurang pelatihan dan wawasan terhadap perkembangan produk baru
2	Platform (Model)	SDM yang kurang kreatif dan wawasan	0,05	3	0,15	kurangnya Skill dan kompetensi
3	Solutions (solusi)	banyak alternatif solusi lainnya	0,05	1	0,05	banyaknya produk lain yang mempunyai fungsi yang sama atau adanya produk pengganti
4	Customer (konsumen)	kurangnya survey sehingga sulit mengidentifikasi kasi kebutuhan konsumen	0,05	2	0,1	R & D yang kurang agresif atas kebutuhan konsumen
5	Value Capture (nilai tambah alternatif)	sulit menciptakan nilai tambah	0,05	2	0,1	karena keterbatasan modal sehingga sulit menciptakan nilai tambah
6	Process (proses)	proses yang lambat karena masalah internal perusahaan	0,09	3	0,27	banyak peraturan yang menghambat serta tools yang belum memadai
7	Organization (organisasi)	organisasi yang belum mampu mengelola SDM yang memiliki ide kreatif		4	0	perusahaan yang kurang peduli dan tanggap terhadap

8	Supply Chain (rantai pasok)	kurangnya sumber daya	0,05	2	0,1	SDM yang memiliki ide kreatif
9	Presence (pasar)	distribusi pasarnya belum strategis	0,06	3	0,18	kondisi keuangan yang membuat sumber daya tidak mudah diperoleh
10	Network (jejaring)	belum sepenuhnya berpusat pada jaringan	0,04	2	0,08	perusahaan belum mendistribusikan produk dengan tepat sehingga konsumen susah mendapatkannya
11	Brand (merek)	merek yang susah diingat konsumen	0,05	1	0,05	perusahaan masih belum sepenuhnya bisa memusatkannya dalam jaringan
TOTAL			1		3,84	brand perusahaan yang sering diganti atau tidak unik

Tabel EFAS Kontraktor Nasional (Eksternal Faktor Analysis Startegy)

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skore	Keterangan
A Peluang				
1. pasar yang lebih luas karena berlakunya MEA	0,25	4	1	semakin luas pasar perusahaan Jasa Konstruksi maka perusahaan bisa mempromosikan produknya lebih banyak lagi untuk mendapatkan banyak konsumen
2. MEA menyebabkan tidak ada lagi hambatan dalam memperdagangkan produk sehingga bisa meningkatkan GDP	0,20	4	0,8	tidak ada lagi peraturan yang melarang sehingga perusahaan Jasa Konstruksi bebas dalam menawarkan produknya ke pada konsumen
B Ancaman				
1. Kondisi Politik yang tidak	0,15	3	0,45	situasi politik dinegara demokrasi sering

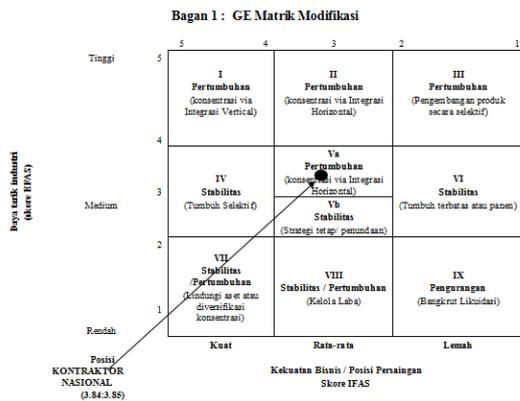
	Menentu			tidak bisa di duga
2.	Kondisi Perekonomian yang lesu	0,20	4	0,8
3	Persaingan yang Ketat karena MEA	0,20	4	0,8
TOTAL		1	3,85	

kondisi perekonomian dapat mempengaruhi prospek perusahaan Jasa Konstruksi
berlakunya MEA menyebabkan banyak pesaing perusahaan Asing yang muncul sehingga bisa menjadi ancaman bagi perusahaan Jasa Konstruksi

lain hanya memiliki nilai keunggulan kompetitive pada kategori sedang saja. Dengan Menggunakan Diagram *GE Modification*, disarankan agar Kontraktor Nasional melakukan Strategi Pertumbuhan pada era MEA.

Saran

Disarankan kepada peneliti selanjutnya agar mencantumkan faktor-faktor dan variabel yang lebih menyeluruh yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan strategi bersaing



KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kontraktor Nasional memiliki Kapabilitas manajemen Inovasi pada tingkat rata rata (Nilai +/- 3) Kontraktor Nasional memiliki keunikan sumber daya sbb : Tangible asset → Katagori biasa biasa saja dan tidak lebih menonjol dibanding pesaing. Intangible asset → Kategori rendah, tidak ada hak paten atau hak lain yang bisa di unggulkan. Organizational Capability → Katagori kuat, sudah mampu memberdayakan pengelolaan sumber daya dengan berinovasi pada pelaksanaan proyek proyek

Secara komprehensif, keunikan sumber daya di kategorikan klasifikasi “sedang”. Posisi Keunggulan kompetitive Kontraktor Nasional berada di posisi *inbetween zone* atau dengan kata

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, 2004. *Strategic marketing management*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Dr. Alfred B. Ngowi and Dr. Pantaleo D.Rwelamila (1999), *What Is a Competitive Advantage in the Construction Industry*, Cost Engineering: Feb 1999, Proquest Research Library, pg 30
- Affuah, 2004. *A. Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw Hill.
- Alan P. Brache and Sam-Bodley Scott, 2007, *Implemeting a Business Strategy, USA Today*; May 2007; 135, 2744; ProQuest Research Library pg 59.
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. Published by. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Andrey Sirotkin, Bronan McCabe, 2011 : *The New Experience for Business: Why User Experience Is the Differentiation Strategy in the Cloud Context*. HCI (2011: 491-499)
- Barney, J, Hesterly W, 2010 *Strategic Management and Competitive*

- Advantage Concepts and cases*, Third Edition.: Pearson.
- Best, Roger J., 2009. *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value and Profitability*. Third Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Chew, Keim C. 2008, *An exploratory case study. Knowledge management: Managing organizational knowledge assets by aligning business strategy, knowledge strategy, and knowledge management strategy*, ProQuest Dissertations and Theses; 2008;
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. 2005, *Corporate Strategy: A Resources Based Approach*, Boston: McGraw Hill Companies, Inc.
- David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis*. PT. Indeks kelompok Gramedia, Jakarta.
- Hadari Nawawi, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-4, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Michael J. Mol, Julian Birkinshaw, Julian M. Birkinshaw, 2008, *Giant Steps in Management: Creating Innovations that Change the Way We Work*, Prentice Hall/Financial Times
- Hill, LW, Charles, dan Jones, R. Gareth. 2004. *Strategic Management an Integrated Approach*: Houghton Mifflin.
- Hsieh, Yi Hua; Chen, Hai Ming., 2011, *Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resource strategy, And Reward System*, Proquest
- Ireland, R. Duane, Robert E. Hoskisson, & Michael A. Hitt. (2009). *The Management of Strategy: Concepts and Cases* (8th Edition) Ohama:South-Western Cengage Learning
- Kotler J.P, & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York
- Pearce II, John A; Robinson, Richard B. 2013. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, McGraw Hill: New York.
- Porter, Michael E. 1996. *What is Strategy?*. Harvard Business Review. November-December. Pp 39-73.
- Porter, Michael E., 1990. *Competitive Advantage of Nation*. New York: The Free Press
- Porter, Michael E. 2008, *Competitive Strategy*, Collier macmillan publisher.practice, 7th ed, Canada. Thomson South-Western.
- Sucherly, 2003, *Peranan Manajemen Pemasaran Strategik dalam menciptakan keunggulan posisional serta implikasinya terhadap kinerja organisasi Bisnis dan non bisnis (Pendekatan 5A)*, Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran
- Thomson Strickland & Gamble (2010), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. The Free New
- Tsai, Wen-Hui; Tsai, Ming-Hong; Li, Sheng-Tun; Lin, Chinho., *Harmonizing Firms' Knowledge And Strategies With Organizational Capabilities* The Journal of Computer Information Systems 53.1 (Fall 2012): 23-32. Proquest