

ANALISA STRATEGI BERSAING PT. SURYA CIPTA MANDIRI

Florencia Felia Sugiarto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Feliaflorence@yahoo.com

Abstrak—Persaingan di industri jasa konstruksi semakin ketat, tetapi potensi perkembangan industri jasa konstruksi masih bagus, terutama di kota besar seperti Surabaya karena pembangunan di kota Surabaya semakin pesat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi apakah yang paling tepat digunakan untuk PT. Surya Cipta Mandiri dalam persaingan industri jasa konstruksi. Penelitian ini dilakukann di PT. Surya Cipta Mandiri, dengan sumber informan pemilik perusahaan, direktur utama, dan manajer proyek. Data dianalisis dengan kualitatif deskriptif. Dengan menganalisa internal dan eksternal perusahaan dan memnncocokkannya pada matrik SWOT, menndapat hasil analisa strategi bersaing yang cocok digunakan untuk perusahaan yaitu diferensiasi, yaitu dengan memberikan design gratis kepada calon klien yang direkomendasikan oleh klien lama kepada perusahaann, dengan begitu perusahaan akan memiliki banyak klien.

Kata Kunci—Strategi bersaing, industri jasa konstruksi, SWOT

I. PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis sudah merupakan hal yang tidak baru lagi, melainkan persaingan yang ketat. Hal ini terlihat dari munculnya pesaing-pesaing baru maupun pesaing-pesaing yang sudah mapan dalam suatu bidang usaha. Salah satu adanya persaingan bisnis yang ada di Indonesia adalah perusahaan Jasa Konstruksi yang menghasilkan produk akhir berupa bangunan atau bentuk fisik lainnya, baik berupa sarana atau prasarana yang berfungsi untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan berbagai bidang di Indonesia.

Di Jawa Timur terutama di kota Surabaya, perkembangan dalam jasa konstruksi meningkat pesat karena banyaknya pembangunan di kota Surabaya seperti hotel, apartement, dan perumahan. Jasa konstruksi merupakan bidang usaha yang banyak diminati oleh anggota masyarakat di berbagai tingkatan, terlihat dari makin besarnya jumlah perusahaan yang bergerak di bidang usaha jasa konstruksi. Pemerintah mendorong pertumbuhan sektor konstruksi sebesar 10-15% per tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan sektor konstruksi pada tahun 2013 sebesar 7,5%, tahun 2014 sebesar 5,2%, dan pada tahun 2015 sebesar 8,7%. (Bapeda Jatimprov)

Dalam kegiatan jasa konstruksi selalu ada persaingan dalam hal harga, penawaran harga yang rendah selalu memenangkan suatu proyek dalam waktu rapat tender jasa konstruksi tersebut. Oleh karena itu strategi bersaing harus di jalankan. karena perusahaan yang tidak bisa mengembangkan strategi bersaing pasti akan sulit untuk bertahan. Adanya tingkat

persaingan yang semakin kompetitif, maka dalam menanggapi setiap permasalahan yang ada dalam kegiatan usaha konstruksinya, kontraktor harus melakukan strategi bersaing yang tepat untuk mengatasinya. Berdasarkan analisis kompetitif, Michael E. Porter (2007) menyatakan bahwa suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaing.dan beberapa strategi bersaing yang dapat di kembangkan adalah Keunggulan Biaya, Diferensiasi, dan Fokus.

Menurut Philip Kotler (1965) strategi bersaing adalah Strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin. PT.Surya Cipta Mandiri adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi hotel dan entertainment club ini telah berdiri dari tahun 2011 sampai sekarang dan berlokasi di Jalan Mastrip no 123 kota Surabaya. PT. Surya Cipta Mandiri ini lebih banyak membangun proyek di luar kota Surabaya terutama di kota Jember, Mojokerto, Banyuwangi, dan Tuban. Selama 4 tahun ini PT. Surya Cipta Mandiri telah membangun 12 hotel kelas bintang 3 dan 18 entertainment club yang berada di kota-kota tersebut. PT. Surya Cipta Mandiri didirikan oleh Eric Budiono sebagai Komisaris utama dan Tommy Louis sebagai Direktur. Dari hasil

Perusahaan yang bergerak pada bidang jasa konstruksi seperti PT. Surya Cipta Mandiri ini harus memiliki strategi bersaing untuk menghadapi persaingan-persaingan dari pesaing industri jasa konstruksi lainnya. Karena persaingan yang terjadi di industri jasa konstruksi adalah persaingan harga yang kompetitif dan hal itu mengakibatkan PT. Surya Cipta Mandiri mengalami kekalahan dalam rapat tender suatu proyek.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka peneliti ingin merumuskan masalah sebagai berikut : Apa strategi bersaing yang cocok bagi PT.Surya Cipta Mandiri untuk menghadapi persaingan dari kompetitornya?

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

Banyak sekali pengertian dan definisi yang telah dijelaskan oleh para ahli mengenai strategi, metode maupun taktik. Pengertian strategi terlebih dahulu ditemukan oleh beberapa ahli, diantaranya:

Pengertian strategi bersaing telah dikemukakan oleh banyak ahli ekonomi maupun dari berbagai pihak yang berpengalaman di bidangnya. Ada beberapa pendapat para ahli strategi bersaing dalam industri bisnis, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Michael E. Porter (2007):

"Strategi bersaing adalah pencairan akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu perusahaan, arena fundamental tempat persaingan terjadi".

"Strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir dan tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dimana perusahaan berusaha sampai kesana".

Menurut Crown, Dirgantoro (2001:79), strategi adalah hal sehubungan dengan menetapkan arah bagi perusahaan dalam arti sumber daya yang ada dalam perusahaan serta bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di pasar.

Menurut Michael E. Porter (2007) adalah strategi bisnis yang digunakan untuk melakukan analisis dari sebuah struktur industri. Analisis tersebut dibuat berdasarkan 5 kekuatan kompetitif yaitu :

- a. Ancaman produk pengganti
Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari produk industri, atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti seringkali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan kinerja.
- b. Ancaman dari pendatang baru
Menurut Porter, pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru
- c. Persaingan industri
Persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pekenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan.
- d. Kekuatan tawar dari pihak pemasok
Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan profitabilitas industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.
- e. Kekuatan tawar dari pihak pembeli.
Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing demi mengorbankan profitabilitas perusahaan.

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan untuk menilai

kekuatan-kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi.

Strategi akan meliputi tujuan jangka panjang serta sumber keunggulan yang merupakan pengembangan pemahaman yang dalam tentang pemilihan pasar dan pelanggan atau customer oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkopetisi dengan pesaing di dalam pasar.

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi.

Analisis internal yang dikenal dengan rantai nilai yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisa kompetensi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang.

Menurut Sutjipto R., Nugroho P., dan Natan L. (1985) faktor-faktor yang berpengaruh bagi kontraktor untuk dapat bersaing di industri jasa konstruksi adalah sebagai berikut :

- a. Modal (Finansial)
Dalam setiap proyek, kontraktor harus menyediakan modal finansial untuk berbagai keperluan, antara lain biaya pembuatan dokumen penawaran, biaya jaminan atau asuransi yang biasanya terdiri dari jaminan penawaran, jaminan pelaksanaan, jaminan pembayaran tenaga kerja, asuransi kerusakan bangunan, serta biaya pelaksanaan pekerjaan. Secara keseluruhan, modal finansial yang diperlukan kontraktor untuk menangani suatu proyek antara 25% hingga 100% dari nilai proyek.
- b. Tenaga Kerja (Sumber Daya Manusia)
Faktor tenaga kerja merupakan suatu keharusan dalam pelaksanaan konstruksi. Kontraktor dihadapkan pada keputusan untuk menetapkan jumlah tenaga kerja karena berkaitan dengan biaya atau penjadwalan kerja. Tenaga kerja kontraktor dapat dibagi menjadi tenaga kerja terampil (tukang dan mandor), tenaga kerja administrasi (bagian akuntansi dan keuangan proyek), dan tenaga ahli (staf dan ahli teknik).
- c. Peralatan
Kemajuan perkembangan teknologi yang sangat cepat berpengaruh juga terhadap perkembangan peralatan konstruksi. Teknologi tinggi memudahkan pekerjaan dan user friendly terus dikembangkan. Penggunaan teknologi tinggi harus diperhatikan tingkat efektivitas dan efisiensinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang tergolong mudah, terutama dari segi biaya dan waktu karena ada kemungkinan ketidakefektifan dan ketidakefisiensinya peralatan menjadi kerugian kontraktor.
- d. Material
Merupakan salah satu komponen sumber daya yang penting dalam suatu proyek. Oleh sebab itu, material harus direncanakan pengadaannya secara progresif selama tahapan konstruksi berlangsung.
- e. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Salah satu struktur ini dari organisasi perusahaan konstruksi adalah tim proyek.

- f. **Pengalaman dan Reputasi Pekerjaan**
Jenis kontrak dengan tender terbuka pengalaman perusahaan merupakan salah satu poin penilaian (administrasi), sedangkan untuk jenis kontrak dengan sistem penunjukan langsung reputasi merupakan hal utama yang menentukan besarnya peluang kontraktor untuk mendapatkan proyek.
- g. **Faktor Keselamatan**
Dalam mengerjakan pekerjaan konstruksi yang banyak mempunyai resiko tinggi. harus memperhatikan keamanan pekerja dan orang yang berada di sekitar proyek untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan
- h. **Supplier**
Sebuah kontraktor akan lancar dalam mengerjakan proyek jika didukung juga oleh supplier yang menyediakan material/barang yang dibutuhkan oleh proyek.

Analisis lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis / bahkan ancaman bagi perusahaan. Bagi pengembangan strategik, analisis ini dibutuhkan tidak hanya terbatas pada rincian analisis kesempatan dan ancaman saja tetapi juga untuk menentukan dari mana dan untuk apa hasil analisis itu dipergunakan.

Menurut Sutjipto R., Nugroho P., dan Natan L. (1985) Faktor-faktor yang mempengaruhi faktor eksternal kontraktor :

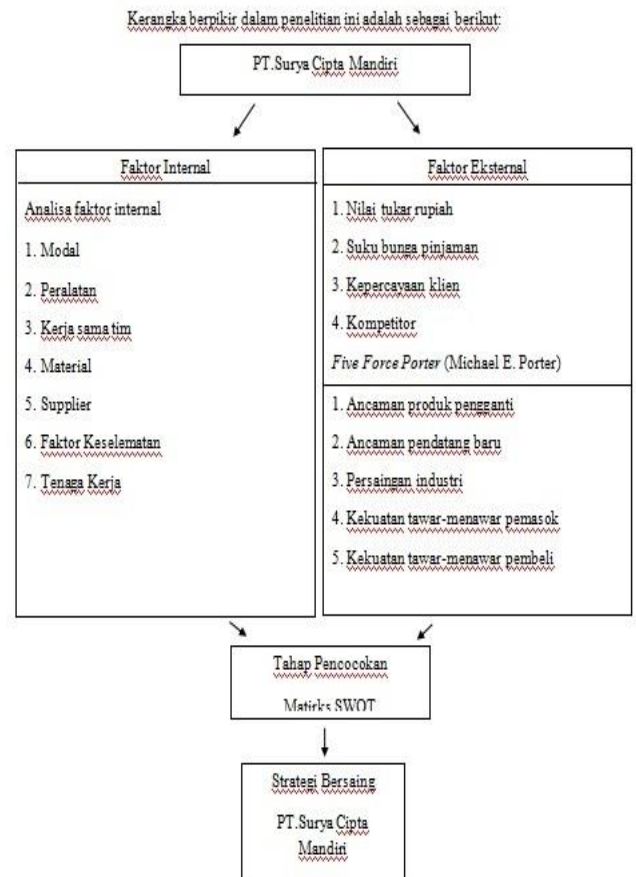
- a. **Nilai Tukar Rupiah**
Perkonomian yang stabil akan membuat nilai tukar rupiah juga stabil. Hal ini sangat berpengaruh untuk menentukan harga material yang menggunakan kurs mata uang asing *United States Dollar* (USD) seperti bahan bakar dan besi baja.
- b. **Suku Bunga Pinjaman**
Pemerintah harus selalu menjaga agar kondisi perkonomian negara stabil untuk mendukung berjalannya bisnis swasta maupun masuknya investor asing. Perusahaan kontraktor yang meminjam modal dari bank biasanya selalu memperhitungkan perkembangan ekonomi dunia dan dalam negeri khususnya.
- c. **Kepercayaan Klien**
Kontraktor yang sudah bagus dalam reputasi di suatu instansi pemerintahan, biasanya akan ditawarkan proyek baru. Hal ini membuktikan bahwa kontraktor tersebut bekerja sesuai dengan mutu yang disyaratkan dan waktu yang telah di tetapkan.
- d. **Kompetitor**
Banyak perusahaan sejenis, dapat menjadikan pihak manajemen memeras otak agar selalu mendapatkan proyek yang merupakan target dari perusahaan. Jika perusahaan tidak memungkinkan untuk mendapatkannya, manajemen bisa mengajak kerjasama dengan kompetitor yang menang tersebut untuk *join operation* (JO). Inilah salah satu strategi yang bisa dilakukan agar bisa tetap mendapatkan proyek.

Menurut Rangkuti (2006), matirks SWOT dapat menggambarkan secara jelas, bagaimana peluang dan

ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas :

- a. **Strategi SO (*Strength and Opportunity*)**
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. **Strategi ST (*Strength and Threats*)**
Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. **Strategi WO (*Weakness and Opportunity*)**
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. **Strategi WT (*Weakness and Threats*)** Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

Gambar 1. Kerangka berpikir



II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah metode penelitian kualitatif deksriptif. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan konsep strategi. Strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinterkasi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing. Objek dari penelitian ini adalah pemilik dan pengikut dari PT. Surya Cipta Mandiri yang berhubungan dalam penelitian yang dapat mendukung data dan dapat digunakan dalam penelitian. Sedangkan subjek penelitian ini adalah PT. Surya Cipta Mandiri yang terletak di Jalan Mastrip no 123, kota Surabaya. Teknik penetapan informan yang diambil dalam penelitian ini dengan *purposive sampling*. Purposive sampling merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan (Sugiyono,2012,p392).

Menurut (Sangadji dan Sopiha 2010), sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer dapat berupa opini seseorang secara individu atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu kejadian dan kegiatan, serta hasil pengujian. Teknik analisis data yang digunakan untuk memberikan gambaran data tentang hasil penulisan, menurut (Sugiyono,2011), dilakukan tahap-tahap berikut:

- a. Reduksi data: Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan.
- b. Penyajian data: Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian.
- c. Penarikan kesimpulan: Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut.
- d. Kategorisasi: Langkah lanjutan dengan memberikan coding pada gejala atau hasil dari seluruh proses penelitian.
- e. Pemeriksaan keabsahan data: Dalam sebuah penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa penelitiannya benar-benar ilmiah perlu diupayakan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data atau keabsahan data.
- f. Penafsiran data: Untuk menjawab masalah pertama dilakukan dengan deksripsi analitik, yaitu rancangan yang dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Menurut (Sugiyono,2010), “triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu”. Cara menguji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara kepada PT.Surya Cipta Mandiri.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Faktor analisis internal:

- a. Modal
Dalam perolehan modal PT Surya Cipta Mandiri mendapatkan modal dari beberapa sumber yang

pertama yaitu bank rekanan perusahaan yaitu bank BTN dengan mengajukan kredit modal kerja kontraktor (KMK) dan dengan menjaminkan aset milik perusahaan kepada bank dengan suku bunga sebesar 12-13.5% per tahunnya atau bila perbulannya sekitar 1,2%, selain itu apabila dari bank masih kekurangan modal perusahaan memiliki dua orang investor yang bersedia memberikan bantuan dana dalam operasi perusahaan yaitu Bapak Steven Gunawan dan Ibu Lily Sutianti dalam pendanaan modal proyek konstruksi PT.Surya Cipta Mandiri. Dua investor perusahaan biasanya memberikan bantuan dana sekitar 30-50% dari nilai proyek untuk perusahaan, sehingga perusahaan bisa melakukan proses pembangunan baik dalam segi pembelian material serta pembayaran gaji tenaga kerja.

b. Peralatan

Peralatan yang dimiliki PT Surya Cipta Mandiri masih minim, perusahaan hanya memiliki alat berat *wheel loader* yang ditaruh di tempat workshop perusahaan apabila tidak sedang digunakan dan sedangkan alat berat lainnya masih sering menyewa dengan perusahaan yang menyewakan alat berat. Dalam proses konstruksi hal itu dilakukan karena perusahaan masih belum terpikir untuk membeli alat berat lainnya. Hal itu disebabkan karena biaya *maintenance* alat yang cukup mahal setiap bulannya untuk peralatan itu sendiri. Perusahaan juga meninjau mana alat yang penting untuk keperluan proyek yang dikerjakan oleh PT Surya Cipta Mandiri agar menghemat biaya anggaran juga.utama perusahaan bahwa perusahaan masih menyewa alat berat dalam pengerjaan. Untuk biaya menyewa alat berat yang menjadi langganan perusahaan yaitu PT.Grant Surya untuk alat seperti mobile crane untuk beban 25 ton sekitar rp.270.000/jam dan dalam menyewa alat berat tersebut kita diharuskan untuk menyewa dalam jangka waktu minimal 50 jam. Dan harga tersebut masih di luar biaya solar serta biaya angkut nya. Untuk itu alasan bagi perusahaan yaitu untuk jangka waktu sekarang ini masih belum memfokuskan peralatan untuk dibeli untuk perusahaan.

c. Supplier

Perusahaan juga sudah pasti memiliki supplier yang diandalkan untuk menyuplai kebutuhan proyek pengerjaan oleh PT Surya Cipta Mandiri yaitu PT.Multi Jaya Megah dan material yang diambil oleh perusahaan seperti material dasar seperti bata ringan, semen, besi beton, cakar ayam dan besi baja. Suplier juga memberikan harga yang terbaik untuk perusahaan, karena dalam hal ini suplier merupakan hal yang penting selain pengerjaan proyek serta peralatan karena apabila *supplier* tidak memberikann harga yang bersaing maka kita pasti kalah dalam anggaran bangunan nantinya. Menurut sumber pertama yaitu Bapak Eric Budiono sebagai CEO (*Chief Executive Engineer*) mengatakan tentu saja perusahaan sudah

memiliki *supplier* dalam pengambilan material dan hal itu didukung juga dengan keterangan yang didapat dari sumber informan kedua yaitu direktur utama perusahaan bahwa perusahaan memiliki *supplier* karena, dalam hal itu *supplier* memberikan harga yang murah dalam pengambilan material seperti besi beton yang berkisar rp.55.000. - rp.63.000. per batangnya yang biasa diambil ke *supplier* perusahaan. Menurut informan ketiga material yang didapat dari *supplier* juga memberikan pembayaran yang berjangka mundur sekitar 1-2 bulan dari hari pemesanan material dan pembayarannya juga dilakukan perusahaan dengan menerbitkan bilyet giro (BG) sesuai dengan jangka waktu pelunasan material tersebut.

d. Material.

Dalam pemilihan material itu juga merupakan proses yang penting di pihak perusahaan ada yang namanya *quality control* guna untuk mengecek kualitas material yang akan digunakan nanti. Hal itu diperlukan karena sekarang banyak sekali material yang memiliki kualitas yang buruk dan itu dapat berpengaruh pada kekokohan bangunan yang akan dibangun nanti. Contoh kualitas material yang biasanya harus dilakukan pengecekan oleh pihak *quality control* adalah besi beton dengan cara yang pertama perusahaan harus memilih merk seperti krakatau *steel*, master *steel*, dan cakra tunggal *steel*. Selain itu dengan cara melakukan pengukuran diameter besi tersebut dengan jangka sorong apakah diameternya sudah *full* sesuai ukuran atau kurang (biasa disebut besi beton banci), dan yang terakhir adalah melihat apakah besi tersebut ada yang korosi atau tidak dalam material yang dipesan oleh perusahaan melalui *supplier*.

e. Kerja sama tim.

PT Surya Cipta Mandiri terus mengkompakan kerja sama tim di setiap divisi karena apabila tidak kompak maka akan sering terjadi kesalahan antar satu sama lain di dalam tim, yang menimbulkan efek yang cukup serius seperti contohnya saja ketika ada pihak kantor yang tidak mengupdate harga kepada perusahaan waktu kita beli bisa saja harga itu sudah naik karena harga itu merupakan harga lama atau telah kadaluwarsa hal itu menyebabkan pembengkakan yang cukup serius pada anggaran kami. Oleh karena itu kita harus mencari solusi untuk menutupi harga yang lebih mahal itu dan mengalami kerugian sedikit karena faktor tersebut. Dan untuk tenaga kerja kami sering melakukan training K3 untuk membuat tenaga kerja menjadi lebih hati-hati dalam pengerjaan serta lebih disiplin lagi dalam memakai atribut.

Faktor keselamatan

Untuk faktor keselamatan PT Surya Cipta Mandiri kita mewajibkan para tenaga kerja kami untuk memakai atribut yang sudah disediakan seperti helm untuk menghindari material yang jatuh, sarung tangan guna lebih seret dan tidak berkeringat serta memasang katrol pinggang apabila ada pengerjaan yang harus pada tepi bangunan yang tinggi. Hal ini menjadi keharusan dalam memasuki proyek sebelum pengerjaan guna menjaga faktor keselamatan kerja.

a. Tenaga kerja

Dalam pengaturan tenaga kerja di proyek sudah kita atur per divisi dan diatur lagi oleh manager proyek Bapak EkaWardana karena beliau merupakan manager proyek yang mengatur pengerjaan serta penghitungan dalam divisi lapangan. Dan dalam pengerjaan selalu ada keluhan yang datang baik dari tenaga kerja maupun karyawan seperti pada saat perusahaan mengalami kerugian yang kita alami karena mandor membawa kabur uang proyek kami serta gaji pegawai dan hal itu menyebabkan keluhan dari pihak tenaga kerja lapangan yang merasa dirugikan karena gaji mereka tertunda, tentu dalam hal ini kita tidak bisa bertele-tele dengan keputusan kita harus membayar dulu gaji tenaga kerja yang telah dibawa lari karena kita tidak bisa melakukan pengerjaan apabila tidak ada tenaga kerja.

b. Nilai Tukar rupiah

Dalam industri konstruksi nilai tukar rupiah juga cukup berpengaruh karena banyak material yang mengikuti harga *Dollar* sehingga apabila kita perusahaan tidak mencermati *fundamental* dengan baik maka bisa saja perusahaan itu merugi karena harga yang tiba-tiba naik karena faktor nilai tukar Rupiah itu tadi di mata uang asing *Dollar*. PT Surya Cipta Mandiri tidak sekali dua kali saja mengalami hal tersebut tapi cukup sering juga serta perusahaan lain pun juga ikut merasakan dampak dari nilai tukar rupiah ini apabila lemah dann langkah yang diambil perusahaan untuk mengatasinya adalah dengan melakukan revisi anggaran ulang terhadap RAB (Rancangan Anggaran Bangunan) yang diajukan

c. ke klien pada saat awal perjanjian pembangunan untung saja klien kami juga selama ini memiliki pengertian yang khusus dalam hal ini karena mereka juga mengetahui situasi dari dampak nilai tukar rupiah tersebut.

d. Suku bunga

Karena PT Surya Cipta Mandiri lebih sering menggunakan kredit modal kerja di bank maka suku bunga yang didapatkan oleh Bank rekanan yaitu bank BTN senilai 11% saja karena faktor kredibilitas yang sudah dilihat dari awal berdirinya perusahaan dan bunga itu dibayarkan per tahun. Lalu tidak hanya itu saja terkadang di tengah pinjaman tersebut bunga bank kadang tidak stabil dan bisa melambung berkisar 12.5 % karena mengikuti SBI (Suku Bunga Indonesia) dengan kejadian tersebut tentu saja perusahaan harus mengejar pembayaran bunga tersebut dengan cara mencari proyek-proyek lain untuk mengcover bunga yang naik tersebut.

e. Kepercayaan klien

Ini adalah kunci utama yang menjadikan PT Surya Cipta Mandiri tetap berjalan sampai sekarang karena dengan kepercayaan klien kita mendapatkan rekomendasi dari klien lama kita kepada klien baru karena kepercayaan klien ini kita dapatkan dengan cara menjaga kualitas yang baik untuk material, proses kerja dan tidak memberikan *mark up* harga yang berlebihan kepada klien kita serta perusahaan kami memberikan jasa design kami dengan gratis tanpa memasukan dalam anggaran kerja perusahaan.

f. Kompetitor

Kompetitor terus bermunculan dari tahun ke tahun dan ini juga merupakan tantangan bagi perusahaan ini untuk bertahan dalam jasa konstruksi di Surabaya, lalu PT Surya Cipta Mandiri tetap saja harus mempertahankan kualitas serta mutunya dibandingkan dengan kompetitor baru agar tidak kalah bersaing terutama dalam anggaran bangunan. Perusahaan juga terkadang harus bisa mematok harga lebih rendah daripada pesaing-pesaing baru yang bermunculan terutama dengan kompetitor yang memiliki *grade* yang sama dengan kami.

Five Forces porter

Ancaman produk pengganti : Beberapa tahun ini banyak sekali produk pengganti yang timbul di jasa konstruksi seperti bata ringa merk Citicon yang cukup efisien dalam persaingan produk baru untuk menggantikan produk lama yaitu bata merah dan cukup membuat pekerja menjadi lebih hemat tenaga karena tidak menggunakan tenaga kerja yang banyak serta porsi pemasangannya lebih cepat dan lebih mudah kering. Dampak yang dialami perusahaan yaitu dampak kepada klien karena klien menjadi bingung dan harus memilih antara produk pengganti dan produk lama dan disitu lah kita sebagai perusahaan yang mengerjakan proyek harus menjelaskan kelebihan dan kekurangan masing-masing antara produk pengganti dan produk lama. Ancaman pendatang baru

Menurut pertumbuhan jasa konstruksi di Surabaya ini makin tahun makin meningkat dan itu tandanya pendatang baru dalam bisnis ini selalu timbul dan terus bermunculan baik secara company maupun perseorangan. Tetapi dalam hal ini jelas saja PT Surya Cipta Mandiri memiliki perbandingan dalam material baik dari segi harga maupun kualitas seperti dalam proses pengadukan semen dan pasir serta pondasi bangunan terlebih lagi dalam anggaran PT Surya Cipta Mandiri harus bersaing dengan baik kepada pendatang baru.

a. Persaingan industry

Persaingan tentu saja bukan hanya terjadi di industri konstruksi saja tetapi di semua industri tetapi fenomena yang timbul dan mencolok mata adalah di industri ini karena dalam hal perebutan tender bisa saja terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti contohnya ada berita setelah rapat tender selesai lawan perusahaan tidak terima karena kalah sehingga melakukan aksi pembacokan terhadap pemilik perusahaannya yang menang dalam tender tersebut. Karena, PT Surya Cipta Mandiri mengharapkan ke depannya agar persaingan industri di bidang ini lebih sehat lagi dan lebih profesional lagi demi kemajuan industri ini.

b. Kekuatan tawar menawar pemasok

PT Surya Cipta Mandiri menjalin hubungan dengan baik dengan pemasok material ke perusahaan, meskipun proses tawar menawar nya cukup rumit kita tentu harus bisa melakukan yang terbaik bagi perusahaan ini karena pemasok selalu menginginkan perusahaan mengambil material dengan quantity yang banyak untuk pengurangan harga material. Dan bagi pemasok tidak mudah juga mencari pelanggan seperti PT Surya Cipta Mandiri karena

mereka juga melihat capability dan kredibilitas perusahaan dalam pembayaran material.

c. Kekuatan tawar menawar pembeli

Dalam hal ini tentu perusahaan harus menghitung anggaran dengan baik serta memprediksi harga yang ditawarkan setelah anggaran dilihat oleh klien, karena terkadang ada klien yang memotong anggaran cukup drastis pada saat itu dari 4 juta rupiah menjadi 3 juta rupiah dalam hal ini klien terkadang tidak mementingkan kualitas material yang digunakan dan apabila harga yang tidak bisa di jangkau oleh perusahaan tentu saja perusahaan harus berani menolak dengan sopan permintaan klien tersebut.

Analisis SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manager mengembangkan empat tipe strategi yaitu: Strategi kekuatan-peluang (SO), strategi kelemahan-peluang (WO), strategi kekuatan-ancaman (ST), dan strategi kelemahan-ancaman (WT). Mencocokkan faktor-faktor internal dan eksternal merupakan bagian yang sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan nilai serta analisa yang baik.

Strength (Kekuatan)

Kekuatan dalam jasa konstruksi PT Surya Cipta Mandiri ini adalah Perusahaan memiliki modal yang cukup banyak dari beberapa sumber. Dalam hal ini PT Surya Cipta Mandiri memiliki rekanan bank yang cukup banyak dalam menyediakan kredit modal kerja (KMK) kepada perusahaan hal ini tentu saja merupakan kekuatan utama dari sebuah perusahaan jasa konstruksi karena modal merupakan faktor utama dari berkembangnya bisnis ini. Tidak hanya dari bank saja PT Surya Cipta Mandiri juga memiliki dua orang investor yang bersedia melakukan back up dana untuk modal bagi perusahaan dalam hal ini tentu saja perusahaan mampu mengatasi banyak kendala yang disebabkan oleh faktor uang tentu saja dan lebih mempercepat proses pengerjaan karena ada back up dana dari investor langsung kepada perusahaan.

Perusahaan memiliki supplier yang memberikan kemudahan untuk perusahaan. Supplier merupakan hal dasar dalam bersaing dalam industri jasa konstruksi juga karena PT Surya Cipta Mandiri dapat melakukan pembayaran secara mundur kepada supplier material serta supplier yang telah lama berlangganan dengan perusahaan tentu saja memberikan harga yang lebih murah dibanding perusahaan lain, itu dapat menjadi kunci pokok juga dalam keuntungan perusahaan dalam bersaing kepada kompetitor lainnya.

Weakness (kelemahan)

Kelemahan dalam jasa konstruksi PT Surya Cipta Mandiri ini adalah kerja sama tim dalam perusahaan masih belum kompak. Dalam hal ini kerja sama tim tidak bisa disepelekan karena dalam pengerjaan tentu saja laporan dan komunikasi harus dijaga dengan baik. PT Surya Cipta Mandiri masih sering mengalami miskomunikasi dalam antar divisi seperti keterlambatan dalam melakukan *update* harga yang menyebabkan harga kadaluwarsa yang dimasukkan ke dalam anggaran sangat merugikan bagi perusahaan serta dalam hal itu PT Surya Cipta Mandiri mengalami kerugian di tengah pembangunan proyek karena adanya kerja sama tim yang kurang kompak.

Kelemahan yang kedua, perusahaan masih sering kalah dalam rapat tender proyek. Dalam rapat tender PT Surya Cipta Mandiri masih sering kalah dengan perusahaan jasa konstruksi

lainnya karena dalam hal ini anggaran masih jauh dibawah nilai dari pemenang tender perusahaan. Hal ini bisa juga disebabkan oleh kesiapan perusahaan dalam mengikuti tender dan bersaing dengan perusahaan yang memiliki grade yang lebih tinggi daripada PT Surya Cipta Mandiri.

Kelemahan yang ketiga,Perusahaan seringkali terpengaruh oleh suku bunga bank yang labil. Suku bunga Indonesia (SBI) sering naik turun secara signifikan berkisar 11-14% ketika perusahaan mengajukan kredit modal kerja pada suku bunga 11% perusahaan masih bisa untung tetapi ketika bunga itu tidak stabil dan naik menjadi 14% PT Surya Cipta Mandiri tentu saja bisa mengalami kerugiann yang cukup besar karena suku bunga yang labil itu. Tentu saja dalam hal ini perusahaan masih memerlukan perhitungan yang lebih baik lagi serta mencari proyek-proyek baru untuk mengatasi hal tersebut guna menutup kerugian perusahaan akibat bunga tersebut. Opportunities (peluang)

Peluang bagi PT Surya Cipta Mandiri adalah yang pertama, perusahaan memiliki kepercayaan klien. PT Surya Cipta Mandiri memiliki reputasi yang baik di kalangan pengusaha swasta,dalam hal ini tentu saja perusahaan bisa mendapatkan *repeat order* serta rekomendasi ke teman-teman klien lama dalam hal ini menguntungkan perusahaan karena orderan akan terus bertambah karena reputasi dan kepercayaan klien yang pernah menggunakan jasa PT Surya Cipta Mandiri.

Yang kedua, Perusahaan memberikan design secara gratis kepada klien yang menggunakan jasa perusahaan . PT. Surya Cipta Mandiri memberikan design konstruksi secara gratis atau cuma-cuma kepada klien asalkan klien memberikan proyek mereka kepada perusahaan kami hal ini tentu saja menjadi nilai plus bagi perusahaan kami karena biaya design bisa dibilang cukup mahal dalam industri konstruksi ini. Threat (Ancaman)

Ancaman bagi PT Surya Cipta Mandiri adalah yang pertama, Persaingan industri yang semakin ketat. Dalam hal ini persaingan industri disebabkan karena adanya pesaing yang semakin ketat dalam hal menurunkan nilai anggaran dalam rapat tender serta banyaknya perusahaan dengan grade lebih tinggi daripada PT Surya Cipta Mandiri yang ikut dalam rapat tender ini bisa menjadi ancaman bagi perusahaan untuk mendapatkan tender proyek.

Yang kedua, Munculnya kompetitor baru. Mungkin kompetitor baru tidak memiliki pengalaman sejauh PT Surya Cipta Mandiri tetapi kompetitor baru pasti saja melakukan hal-hal serta ide-ide gila dalam bersaing menghadapi perusahaan yang lebih lama seperti PT Surya Cipta Mandiri dengan hal itu tentu saja perusahaan harus lebih berhati-hati lagi dalam memberikan anggaran kepada calon klien agar harga dalam anggaran bisa bersaing dengan kompetitor baru yang sedang bermunculan dalam jasa konstruksi, sehingga membuat persaingan otomatis menjadi lebih ketat lagi. Oleh karena itu perusahaan harus lebih baik lagi dalam bersaing dengan kompetitor yang ada di sekitarnya, hal tersebut dilakukan agar bisnisnya dapat terus berkembang dan berjalan dengan baik. Bersaing dengan kompetitor adalah hal yang penting utnuk bisa bertahan di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat saat ini.

Gambar 2. Matriks SWOT PT Surya Cipta Mandiri

Faktor Internal	Strength: 1.Perusahaan tidak perlu mengajukan kredit modal kerja kepada bank ketika suku bunga bank sedang naik, perusahaan hanya perlu menggunakan modal yang disediakan dari investor perusahaan. 2.Perusahaan memberikan design gratis kepada klien sehingga dapat memperbanyak klien.	Weakness: 1.Kerja sama tim masih belum kompak. 2.Nilai tukar rupiah yang tidak stabil (tidak menentu).
Faktor Eksternal	Opportunity: 1.Perusahaan masih memiliki kepercayaan klien yang merekomendasikan jasa Perusahaan ini kepada Rekan-rekan	Strategi SO: 1.Perusahaan memberikan design gratis kepada calon klien yang direkomendasikan oleh klien lama yang pernah menggunakan jasa konstruksi di perusahaan ini, sehingga
		Strategi WO: 1.Meskipun nilai tukar rupiah tidak stabil, perusahaan tidak merugi akibat harga material naik karena perusahaan bisa melakukan <i>mark up</i> harga sesuai dengan nilai rupiah
Faktor Eksternal		
Threat: 1.Persaingan industri yang semakin ketat. 2.Munculnya kompetitor baru.	Strategi ST: 1.Perusahaan bersaing secara modal, karena kompetitor baru kebanyakan masih belum memiliki investor. Jadi kompetitor hanya menggunakan kredit modal kerja dari bank yang bunganya cukup tinggi serta terbatas limitnya bagi kompetitor baru.(S1,T2)	Strategi WT: 1.Memperkuat kerja sama tim agar lebih kompak dalam persaingan industri yang semakin ketat dengan cara melakukan peningkatkan kreatifitas dalam design bentuk konstruksi. (W1,T1)

eksternal perusahaan, maka terdapat berbagai pilihan strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mengembangkan usaha untuk kedepannya. Berikut adalah strategi pilihan untuk diterapkan oleh perusahaan:\

Strategi SO:

Diferensiasi

Perusahaan memberikan design gratis kepada calon klien yang direkomendasikan oleh klien lama perusahaan tentang jasa konstruksi perusahaan. Dengan cara itu klien baru akan sangat senang dengann diberikan jasa design gratis atau secara cuma-cuma, dengan cara ini juga klien akan menyebarkan dari mulut ke mulut tentang kelebihan perusahaan ini yang memberikan jasa design gratis kepada klien nya.

Strategi ST:

Keunggulan biaya

Perusahaan mampu bersaing dengan kompetitor baru secara modal, karena kompetitor baru tentu saja belum memiliki kepercayaan investor yang cukup besar di bidang ini, dengann kata lain kompetitor baru harus menggunakan kredit modal kerja kontraktor (KMK) ke bank yang memiliki suku bunga yang cukup tinggi serta limit yang disetujui tentu saja terbatas. Oleh karena itu perusahaan masih bisa mendominasi para pesainng baru yang ada dalam hal modal pengerjaan untuk konstruksi.

Strategi WO

Fokus

Dalam hal ini perusahaan tentu saja telah dipercaya sebagai perusahaan dengan produksi nilai yang rendah dan unik dibanding para pesaingnya, oleh karena itu perusahaan bisa mengatasi kelemahan perusahaan akibat kenaikan harga material karena nilai tukar rupiah yang tidak stabil dengan cara, menaikkan harga material sesuai dengan kenaikan harga dengan begitu perusahaan tidak harus rugi akibat ketidak stabilan harga material tersebut. Klien pun tentu saja tidak keberatan dengan harga material tersebut karena klien sudah diberikan design secara gratis oleh perusahaan.

Strategi WT

Fokus

Perusahaan harus terus mengembangkan kelemahan yang terletak pada kerja sama tim di perusahaan. Langkah yang diambil untuk mengatasi hal ini seiringnya dengan persaingan industri yang semakin ketat, perusahaan membuat tim menjadi lebih kreatif lagi terutama di bagian *design* bangunan untuk menciptakan *design-design* baru yang unik agar bisa bersaing dengan kompetitor baru yang ada.

Penerapan Strategi pada PT Surya Cipta Mandiri

Dari semua strategi pilihan yang telah dibahas, maka dari peneliti memberikan strategi rekomendasi yang sekiranya paling cocok untuk diterapkan pada PT Surya Cipta Mandiri. Strategi yang direkomendasikan adalah strategi diferensiasi dengan menggunakan strategi SO (*Strength-Opportunity*) yaitu perusahaan memanfaatkan kepercayaan klien yang merekomendasikan perusahaan terhadap teman-teman klien yang dinilai prospek menjadi calon klien agar menggunakan jasa konstruksi PT Surya Cipta Mandiri, ditambah lagi dengan perusahaan memberikan design gratis kepada calon klien, secara otomatis klien akan merasa senang dan terus melakukan promosi dari mulut ke mulut ke konsumen lain nya dan hal ini membuat perusahaannya makin dikenal dan prospek kepada banyak calon klien.

Pengembangan Strategi pada PT Surya Cipta Mandiri

Setelah melakukan rekomendasi strategi pada PT Surya Cipta Mandiri, peneliti akan memberikan langkah-langkah strategis yang berguna untuk mencapai tujuan dari persaingan yang ketat ini. Berikut adalah langkah-langkah strategis yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Strategi diferensiasi berkaitan dengan usaha untuk bersaing dengan kompetitor lain untuk menunjukkan kelebihan dan keunikan dibanding perusahaan lain. Sebelum membahas mengenai penerapan strategi diferensiasi ini guna untuk menghadapi persaingan dalam jasa konstruksi sebaiknya mengetahui bagaimana strategi yang digunakan oleh PT Surya Cipta Mandiri saat ini. Sebagaimana yang dikatakan oleh pemilik perusahaan bapak Eric Budiono, selama ini tidak menggunakan strategi khusus. Perusahaan hanya bersaing secara harga dalam rancangan anggaran yang dirancang dalam rapat tender maupun klien swasta baik secara anggaran maupun *design*.

Dalam menghadapi persaingan industri jasa konstruksi yang semakin ketat, PT Surya Cipta Mandiri sebaiknya mempunyai rencana persaingan yang matang, sebagaimana PT Surya Cipta Mandiri dianalisis menggunakan five forces porter model,

persaingan industri sangat ketat serta munculnya kompetitor baru juga. Tetapi dengan adanya strategi diferensiasi ini perusahaan semakin menunjukkan poin plus untuk bersaing di persaingan industri jasa konstruksi tersebut. Karena banyak perusahaan lain yang mematok harga jasa design kepada klien dengan harga yang mahal, oleh karena itu PT Surya Cipta Mandiri menggunakan cara yang unik ini untuk menarik klien-klien baru yang untuk menggunakan jasa konstruksi PT Surya Cipta Mandiri.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari analisa lingkungan internal, perusahaan memiliki modal yang cukup besar dari investor untuk mengambil suatu proyek, perusahaan belum banyak memiliki peralatan konstruksi sendiri, kerja sama tim masih belum kompak, dan perusahaan benar-benar menjaga faktor keselamatan tenaga kerjanya. Sedangkan dari analisa lingkungan eksternal menggunakan five forces porter, peneliti dapat menyimpulkan bahwa perusahaan masih terpengaruh oleh nilai tukar rupiah yang dapat mempengaruhi harga material, perusahaan juga masih sering menggunakan kredit modal kerja kontraktor (KMK) meskipun bunga pinjaman bank cukup tinggi dari tahun ke tahun.

Strategi bersaing yang paling tepat digunakan perusahaan saat ini adalah menggunakan strategi diferensiasi, dengan menggunakan strategi diferensiasi tersebut, akan menambah nilai plus perusahaan dari pesaing-pesaing dan kompetitor baru karena perusahaannya memiliki nilai yang unik dengan memberikan design gratis tanpa dipungut biaya. Untuk bersaing dalam persaingan industri jasa konstruksi yang ada, PT Surya Cipta Mandiri disarankan agar menggunakan strategi diferensiasi, karena hal ini perusahaan akan mendapatkan efek dari strategi tersebut seperti bertambahnya klien baru karena strategi tersebut memberikan design gratis kepada semua klien baik klien yang pernah menggunakan jasa kami maupun klien baru nanti. PT Surya Cipta Mandiri lebih baik menggunakan modal dari investor ketika suku bunga pinjaman itu naik, karena selisihnya juga pasti banyak antara investor dengan bunga pinjaman di bank.

DAFTAR PUSTAKA

- A, Halim. (1970). *Syria: Society, Culture, and Polity*. Jakarta: Gramedia.
- Burhan, Bungin (2001) *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok: Rajawali Pers.
- Aditya Wardana. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif "Strategi Bersaing badan klasifikasi kapal Indonesia menghadapi ASEAN Economic Community 2015"*. Retrieved March, 28, 2016. from <http://ppm.telkomuniversity.ac.id/?p=1473>.
- Bappeda Jatimprov. (2014). *Sektor Pertumbuhan Ekonomi dan Konstruksi Jatim*. Retrieved March, 28, 2016. from: <http://bappeda.jatimprov.go.id>.
- Bernard. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif "Analisis Strategi Bersaing PT. XYZ Dengan Model Michael Porter"*. from http://www.ibn.ac.id/journal/Bernard_Edwin_S/Bernard_Edwin_S_Analisis_Strategi.pdf. Retrieved April, 7, 2016

- Bungin. (2009). Teknik Pengambilan Sumber Data Sekunder. Jakarta: Salemba Empat.
- Crown Dirgantoro (2001). Konsep Strategi. Manajemen Stratejik. Indonesia: Gramedia Widiasarana Indonesia
- David Fred R. (2006). Manajemen Strategi. Buku 1, Edisi kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Ferrel & Harline (2005) Fungsi dari Analisis SWOT. Marketing Strategy, 5th Edition.
- Fifi (2014). Metode Penelitian Kualitatif “Strategi Bersaing Bisnis Jasa Konstruksi Kapal” pada CV.Marine ConstructionBelawan. Retrieved Apri, 18, 2016. From: <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/53678/7/>
- J. Ravianto. (1986), Produktivitas dan Manusia Indonesia, Jakarta, Siup.
- Jauch & Glueck. (1997) Pengertian Strategi Bersaing. Bussines Policy and Strategic Management, Penerbit Mc. Graw-Hill Book Company, New York.
- Jogiyanto. (2005). Analisis SWOT. Sistem informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Mei Hor Lo (2014). Memperluas Strategi Bersaing keramik China PT. Tile Industrial Cluster di Perekonomian Global. Open Journal of Social Sciences, 2014,2,11-18. Retrieved May, 18, 2016. From: http://www.scrip.org/journal/jsshttp://file.scrip.org/pdf/JSS_20_14030616491810.pdf.
- Mohd. Harisudin. (2013). Metode Penelitian Kualitatif “Perumusan strategi bersaing jahe instan produk CV. Intrafood Surakarta”. Retrieved May, 3, 2016. from <http://vufind.uniovi.es/Record/oai%3Adoaj.orgarticle%3A09c6e22751394e7c9f981d67f0e875e7>.
- Pearce & Robinson. (1997) Pengertian Strategi Menurut Para Ahli. Strategic Management 13th Edition.
- Philip Kotler & Gary Armstrong, (2008). Prinsip-prinsip Pemasaran, edisi 12, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Porter, M. (2007). Competitive Strategy. Tangerang: Kharisma Publishing Group
- Rangkuti & Freddy. (2006). Pengertian Matriks SWOT. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ria Triani Putri. (2015). Metode Penelitian Kualitatif “Formulasi Strategi menghadapi persaingan industri kuliner pada Eins Bistro & Boutique di Bandung”. Retrieved May, 3, 2016. from <http://ejurnal.itenas.ac.id/index.php/rekaintegra/article/view/755>.
- Rosa. (2010). Metode Penelitian Kualitatif “Analisis Manajemen Strategi PT. Kecap Zebra Dalam Menghadapi Persaingan Yang Semakin Kompetitif”. Retrieved April, 8, 2016. from https://www.researchgate.net/publication/265428271_Analisis_Manajemen_Strategi_Pd_Kecap_Zebra_Dalam_Menghadapi_Persaingan_Yang_Semakin_Kompetitif.
- Sang Jung Chul (2014). Analisis Manajemen Strategi PT. Samsung Elcetricon dengan Generic Value Chain Mode. International Journal of Software Engineering and its Applications. Vol 8. No. 12 (2014). Pp. 133-142. Retrieved April, 3, 2016. from: http://www.sersc.org/journals/IJSEIA/vol8_no12_2014/12.pdf.
- Siska Sasanti Kawurian. (2008). Metode Penelitian Kualitatif “Analisis Strategi Pemasaran Bersaing dalam industri perhotelan di kota Yogyakarta”. Retrieved April, 3, 2016. From:<http://ejournal.uajy.ac.id/6090/1/Jurnal%20EM18580.pdf>.
- Sugiyono. (2011). Teknik Analisis Data. Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif, dan R&D, penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sutjipto, R., Nugroho, P., Natan L. (1985), Analisa Faktor Internal dan Eksternal di Bidang Konstruksi, Kartika Yudha.