



JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/jime> Email: jime@uma.ac.id

Analisis Strategis Keuntungan dan Market Share PT. SMF di e-lelang Pemerintah Indonesia menggunakan Analisis BCG, SWOT, dan KANO

Strategic Analysis of PT. SMF using BCG, SWOT, and KANO Analysis in Term of Profit and Market Share in Indonesian Government e-Procurement

Bellania Wiras Widyandaru* ¹⁾, Mokh Suef ²⁾ dan Indung Sudarso ³⁾
Departemen Manajemen Teknologi Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Indonesia

Diterima: April 2020; Disetujui: Maret 2020; Dipublikasi: Mei 2020;

*Corresponding author: bellaniawidyandaru@gmail.com

Abstrak

Dalam waktu beberapa tahun belakangan, 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 bersertifikasi 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). Strategi yang ditampilkan dalam bentuk analisis dengan tiga metode, BCG, SWOT dan KANO dan hasilnya sudah dikonfirmasi dengan baik.

Kata Kunci : e-lelang, BCG, SWOT, KANO

Abstract

Recently, several countries have developed aggressively in all regions. Indonesia is one country that is catching up with the development of infrastructure. The existence of infrastructure development programs in Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) from year to year for the past 5 years, among others, is allocated for development. The APBN funding continues to increase, thus increasing the need to provide goods and services company to meet the demands of infrastructure development. The company must register their companies before participating in online procurement of goods and services. PT. SMF is one of the companies involved in the procurement of goods and services that are certified by a Mekanikal dan Elektrikal with qualification Besar. Based on the phenomena that have been described, we will present the best strategy to in order to be able to achieve the objectives of the company management vision in terms of profits, market share, growth in following the government online goods and services procurement system (SPSE) in the K/ L/ D/ I (Ministries/ Organizations/ Regions/ Agencies) environment. The strategy is an analyst by three methods, BCG, SWOT and KANO and is confirmed by a real data environment.

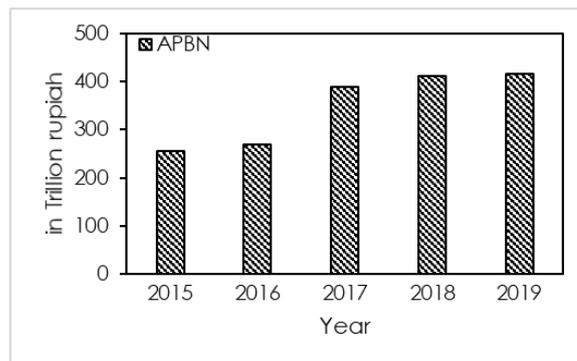
Keywords : e-Procurement, BCG, SWOT, KANO

How to Cite: Widyandaru, B.W. , Suef, M, dan Sudarso, I. (2020), Analisis Strategis Keuntungan dan Market Share PT. SMF di e-lelang Pemerintah Indonesia menggunakan Analisis BCG, SWOT, dan KANO, *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)*, 4 (1): 61 - 69

PENDAHULUAN

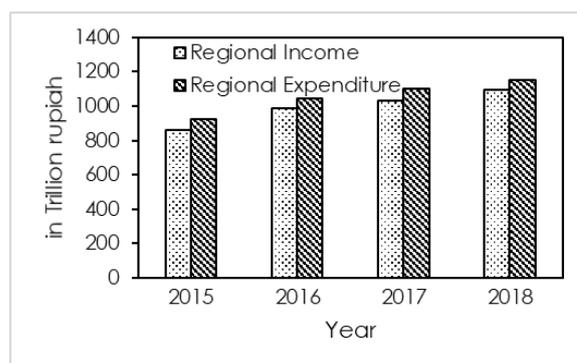
Negara Indonesia merupakan negara berkembang yang tengah gencar dalam melakukan pemerataan pembangunan diseluruh wilayahnya. Dalam beberapa tahun terakhir ini Indonesia tengah mengejar ketertinggalan pembangunan Infrastruktur. Proyek Infrastruktur diberbagai penjurur dibangun secara masif mulai dari jalan tol, jembatan, bendungan hingga pembangkit listrik sampai dengan saat ini dapat diperoleh data dari kementrian keuangan seperti gambar 1.

Adanya program pembangunan infrastruktur dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dari tahun ke tahun selama 5 tahun terakhir ini diantara 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 sebagai sarana komunikasi pemerintah daerah terhadap masyarakatnya mengenai prioritas pengalokasian, dalam hal ini pemerintah daerah berkoordinasi dengan pihak legislatif DPRD. Dapat diperoleh data dari Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan seperti gambar 2.



Gambar 1. Data proyek infrastruktur dari Menteri Keuangan.

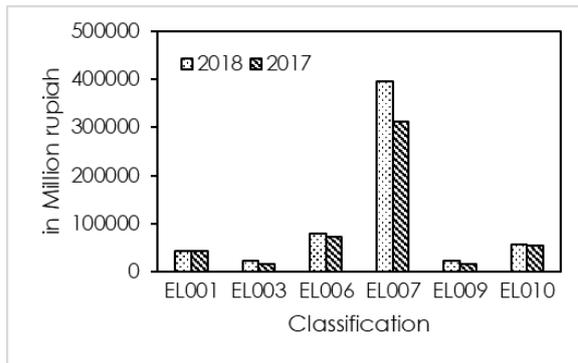
Dana APBN maupun APBD yang terus meningkat, maka kebutuhan akan penyedia barang dan jasa konstruksi juga semakin meningkat untuk dapat memenuhi kebutuhan pembangunan infrastruktur tersebut. Dengan sistem pengadaan barang dan jasa secara elektronik saat ini setiap badan usaha memiliki peluang yang setara, 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.



Gambar 2. Diagram Pendapatan dan Belanja Daerah.

Badan usaha PT. SMF adalah salah satu perusahaan bergerak dibidang pengadaan barang dan jasa konstruksi yang bersertifikat badan usaha klasifikasi Mekanikal dan Elektrikal dengan

Widyandaru, B.W. , Suef, M, dan Sudarso, I, Analisis Strategis Keuntungan dan Market Share PT. SMF di e-lelang Pemerintah Indonesia menggunakan Analisis BCG, SWOT, dan KANO kualifikasi Besar. Dapat diperoleh data terhadap barang relatif lebih mudah untuk dilakukan dari PT. SMF seperti gambar 3.



Gambar 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.

Tinjauan Literatur

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 (Kementrian/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. 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. Direct Procurement;
- c. Direct Purchase;
- d. Fast Auction; and
- e. Normal Auction.

Metode 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).

Para manajer menggunakan matriks BCG untuk memplot setiap bisnis perusahaan beserta tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif relatif (Pearce & Robinson, 2008). Teknik analisis ini berupa suatu matriks yang menggambarkan analisis multiple product perusahaan, yang digambarkan sebagai berikut :

1. Bintang (Star) melambangkan bisnis-bisnis yang berada dalam pasar yang tumbuh pesat dengan pangsa pasar yang besar.
2. Sapi perah (cow) adalah bisnis-bisnis yang memiliki pangsa pasar besar dalam pasar atau industri dengan pertumbuhan rendah.
3. Anjing (dog) melambangkan bisnis-bisnis dengan pangsa dan pertumbuhan pasar yang rendah dalam portofolio perusahaan.

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.

Analisa SWOT

(McGonagle & Vella, 2012) 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.

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

Widyandaru, B.W. , Suef, M, dan Sudarso, I, Analisis Strategis Keuntungan dan Market Share PT. SMF di e-lelang Pemerintah Indonesia menggunakan Analisis BCG, SWOT, dan KANO 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).

SWOT terdiri dari empat kuadran. Dimana :

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.

Analisa Kano

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 antara tiga tipe dari persyaratan produk yang menggambarkan kepuasan pelanggan. Keuntungan penggunaan model Kano menurut (Matzler & Hinterhuber, 1998, Pawitra & Tan, 2001) 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.

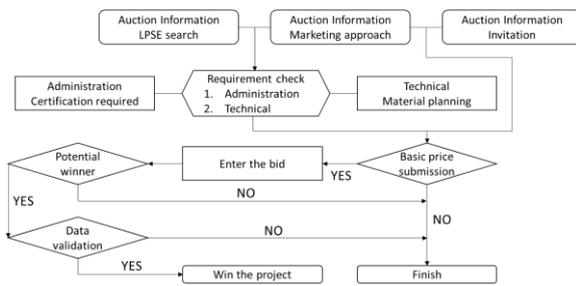
METODOLOGI PENELITIAN

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.

Penggalian Data di PT SMF

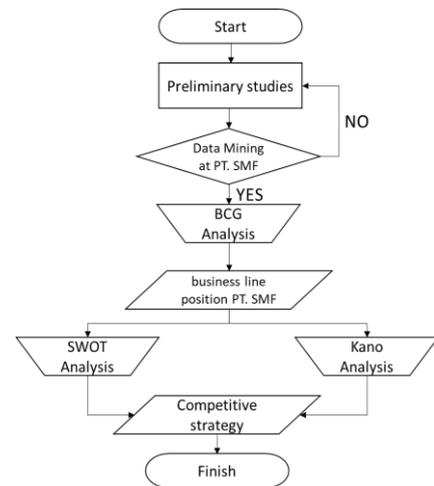
Studi pendahuluan dilakukan berdasarkan tujuan penelitian yang akan dilakukan. Dengan mempelajari literatur yang tersedia, maka dapat ditentukan metode yang akan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Selanjutnya peninjauan langsung di lapangan observasi dan verifikasi permasalahan yang diangkat. Gambar 4 and 5 merupakan diagram alir PT SMF dalam mengikuti proses pengadaan barang dan jasa konstruksi.



Gambar 4. Diagram alir PT. SMF dalam mendapatkan lelang.

Pertama, kami melakukan pengamatan untuk melihat kondisi di lapangan. Data pada penelitian didapatkan dari penggalian data sebagai berikut:

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 5. Diagram alir penelitian.

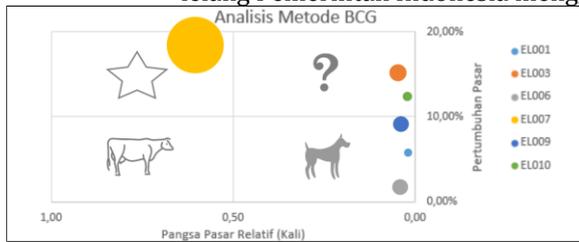
ANALISA DAN HASIL

Analisa BCG

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 1 menampilkan pertumbuhan pasar PT SMF antara tahun 2017 - 2018 pada tiap subkualifikasi bidang.

Tabel 1. Pertumbuhan pasar PT SMF antara tahun 2017 - 2018 pada tiap subkualifikasi bidang.

Product	Project Value in Million Rupiah			Profit in Million Rupiah		%	Market Growth in %
	2016	2017	2018	2017	2018		
EL001	40952	41952	43009	200	211.4	1	5.7
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



Gambar 6. Analisa BCG dari PT. SMF.

Dari gambar 6 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.

Analisa SWOT

Selanjutnya, kami akan menganalisa dari sisi SWOT. Dari gambar 7, 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 (0,88; 0,77).

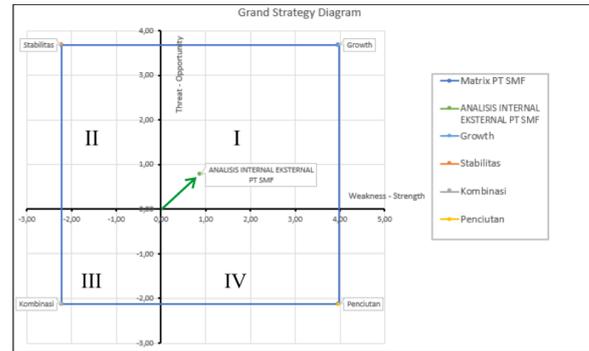


Figure 7. SWOT Analysis of PT. SMF.

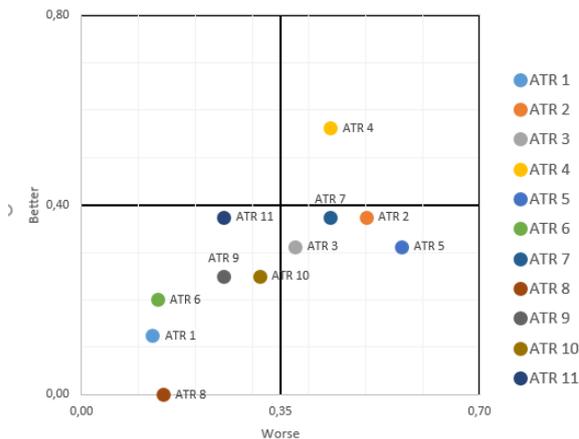
Berdasarkan skor mapping atas peluang, kendala, kekuatan dan kelemahan pada diagram seleksi grand strategy di atas, maka dapat ditunjukkan bahwa PT SMF harus terfokus pada kuadran I (mendukung strategi agresif) yaitu dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada setiap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

Analisa KANO

Akhirnya, kami melakukan kalkulasi terhadap 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.



Gambar 8. Analisa KANO dari PT. SMF.

Gambar 8 menampilkan atribut 4 adalah satu – satunya 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 pengerjaan proyek subkualifikasi EL007 oleh PT SMF, terbukti diharapkan oleh para pengguna barang dan jasa. Ada harapan pasar untuk menggunakan terus jasa PT SMF di proyek – proyek EL007, sehingga perlu adanya strategi perusahaan untuk menyambut permintaan pasar.

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.

Pertama, PT SMF dalam pengembangan produk bidang elektrikal dan mekanikal sub kualifikasi EL 007 berada dalam posisi kuadran star, EL 003 dan EL 010 berada dalam posisi kuadran tanda tanya, EL 006, EL 001, dan EL 009 berada dalam posisi kuadran anjing dimana masing-masing kuadran memiliki strategi pengembangan produk.

Kemudian, 2. 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 strategy S-O untuk pengembangan produk yang dapat digunakan adalah mendukung pertumbuhan yang agresif.

Juga pada analisis KANO didapatkan hasil yang mendukung analisis SWOT dimana faktor strategi dan hasil kepuasan pelanggan tidak mengalami reverse sehingga hasil yang didapatkan adalah strategi yang reliability.

Akhirnya, 5. Strategi kompetitif berkelanjutan pada PT SMF secara inovasi dan kewirausahaan dengan cara membentuk anak perusahaan menganut joint venture strategy terhadap induk perusahaan disini selaku PT SMF.

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).

- Widyandaru, B.W. , Suef, M, dan Sudarso, I**, Analisis Strategis Keuntungan dan Market Share PT. SMF di e-
lelang Pemerintah Indonesia menggunakan Analisis BCG, SWOT, dan KANO
- 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 Leih, and Lee Dahringer. (2006). "International Marketing: A Global Perspective". Third edition. London: Thomson Learning.
- Pearce II, John A. dan Richard Robinson. (2008). "Manajemen stretegis: 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 Entrepreneurship, Research Ideas and Opportunities", *Journal of Small and Medium Entrepreneurships*, 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