

**LAPORAN HASIL PENELITIAN**  
**MENINGKATKAN KEMAMPUAN BERSAING PERUSAHAAN NASIONAL DALAM**  
**INDUSTRI *TESTING, INSPECTION, & CERTIFICATION* (TIC)**



**Peneliti:**

**Hamka Halkam, SE., MBA**

**Dosen Program Studi Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA YAI**  
**AGUSTUS 2020**

**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN  
DOSEN FEB UPI Y.A.I**

1.	a.	Judul Penelitian	:	MENINGKATKAN KEMAMPUAN BERSAING PERUSAHAAN NASIONAL DALAM INDUSTRI <i>TESTING, INSPECTION, &amp; CERTIFICATION</i> (TIC)
	b.	Bidang Ilmu	:	Ekonomi
	c.	Kategori Penelitian	:	Sendiri
2.	Nama Peneliti			
	a.	Nama Lengkap	:	Hamka Halkam, SE., MBA
	b.	Jenis Kelamin	:	Laki-laki
	c.	Golongan Pangkat	:	III B
	d.	Jabatan Fungsional	:	Asisten Ahli
	e.	Jurusan	:	Manajemen
	f.	Pusat Penelitian	:	Universitas Persada Indonesia Y.A.I
3.	Lokasi Penelitian		:	Jakarta
4.	Jangka Waktu Penelitian		:	4 (empat) bulan
5.	Biaya Penelitian		:	Rp6.900.000,-

Jakarta, Agustus 2020

Mengetahui  
Kepala LPPM FEB UPI Y.A.I

Peneliti

Dr. Abdullah Muksin, S.Pd., MM  
NIDN: 0305056301

Hamka Halkam, SE., MBA  
NIDN: 0305046606

Mengetahui  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI YAI



Dr. Marhalinda, SE., MM  
NIDN: 0325036102

## ABSTRAK

Jasa *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) merupakan jasa yang memberikan penilaian kesesuaian (*conformity assesstment*) atas kualitas sutau produk atau layanan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Secara global, pasar TIC bernilai USD 218,44 miliar (2019) dan akan mencapai USD 294,43 miliar pada tahun 2025. Diperkirakan tahun 2020-2025, pasar TIC memiliki CAGR 5,3%. Sementara di dalam negeri, pertumbuhan pasar TIC sebesar 7,2% (2015-2020). Tahun 2018, ukuran pasar (*market size*) TIC di Indonesia sebesar Rp11,8 Triliun dan pada tahun 2019 sebesar Rp8,8 Triliun.

Pasar TIC merupakan pasar yang terfragmentasi. Persaingan pada pasar TIC sangat kompetitif, apalagi pemerintah telah membuka pintu untuk perusahaan asing bagi pasar TIC domestik. Perusahaan asing menguasai 60% pasar TIC di dalam negeri, BUMN sekitar 30%, dan perusahaan swasta nasional sekitar 8%. Karena itu, perusahaan nasional (BUMN dan swasta) harus meningkatkan daya saingnya agar mampu bersaing di dalam pasar negeri sendiri.

**Kata Kunci:** *Testing, Inspection, Certification*, kualitas, persaingan, fragmentasi pasar.

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillahirrabbi'l'alamin, Peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga Penelitian ini dapat terlaksana.

Jasa *testing, inspection, & certification* (TIC) merupakan jasa yang dibutuhkan dalam setiap kondisi ekonomi. Jasa ini memberikan jaminan kepastian atas kualitas suatu produk atau layanan. Seiring dengan perkembangan industri dan peningkatan sektor-sektor baru dalam perekonomian, kebutuhan jasa TIC juga semakin meningkat. Kebutuhan akan jasa ini juga semakin meningkat dengan semakin terbaginya konsumen di berbagai sektor industri ke dalam berbagai segmen.

Konsekuensi dari peningkatan permintaan jasa TIC adalah mendorong tingginya intensitas persaingan pelaku usaha yang menyediakan jasa ini. Saat ini, pangsa pasar TIC di dalam negeri masih didominasi oleh perusahaan asing. Dominasi perusahaan asing disebabkan oleh berbagai faktor, seperti penguasaan teknologi mutakhir dan terdepan, kemampuan sdm yang dimiliki, pengalaman, dukungan modal dan fasilitas. Karena itu, perusahaan nasional, terutama BUMN yang bergerak di bidang TIC, mesti meningkatkan kemampuan bersaingnya agar dapat menguasai pasar dalam negeri.

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memerlukan penyempurnaan dan masih membutuhkan lebih banyak data agar penelitian dapat lebih sempurna dan komprehensif. Oleh sebab itu, Peneliti mengharapkan adanya masukan dan kritikan yang membangun dari semua pihak guna penyempurnaan hasil penelitian ini. Terima kasih.

Peneliti

Hamka Halkam, SE., MBA



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah ..	2
1.3. Pembatasan Masalah .....	3
1.4. Perumusan masalah .....	3
1.5. Tujuan Penelitian .....	3
1.6. Manfaat Penelitian .....	3

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. <i>Testing, Inspection, dan Certification</i> (TIC).....	5
2.2.1. Pengujian ( <i>Testing</i> ).....	5
2.2.2. Inspeksi ( <i>Inspection</i> ).....	7
2.2.3. Sertifikasi ( <i>Certification</i> ).....	8
2.2. Pelaku Usaha TIC.....	9
2.3. Persaingan.....	10
2.4. Strategi.....	13
2.5. Keunggulan Kompetitif ( <i>Competitive Advantage</i> ).....	15
2.6. <i>Mmarket Intelligence</i> .....	16
2.7. Kualitas Jasa.....	18
2.8. Fragmentasi Pasar.....	19

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Data yang Dibutuhkan .....	22
3.2. Sumber Data .....	23
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	23
3.4. Teknik Analisa Data .....	23

### **BAB IV PEMBAHASAN**

4.1. Permintaan Pasar.....	24
4.1.1. Pasar Global.....	24
4.1.2. Pasar Domestik.....	25
4.1.3. Permintaan Saat Pandemi.....	25
4.2. Persaingan.....	26
4.3. Pesaing.....	27
4.4. Memenangkan Persaingan.....	27
4.4.1. SDM yang Mumpuni.....	27
4.4.2. Penguasaan Teknologi Terkini dan Terdepan.....	28
4.4.3. Fasilitas yang Lengkap.....	28
4.4.4. Orientasi Konsumen.....	29
4.4.5. Manajemen yang Handal.....	29
4.4.6. Digitalisasi.....	29
4.5. Strategi Bersaing.....	30
4.5.1. Merger dan Akuisisi.....	30
4.5.2. Differensiasi Produk.....	30
4.5.3. Aliansi Strategis.....	30
4.5.4. Melakukan <i>Market Intelligence</i> .....	31
4.5. Strategi BUMN Menghadapi Persaingan TIC.....	31
4.6.1. Sucofindo.....	32
4.6.2. Surveyor Indonesia.....	36

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>41</b>
---	-----------

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 42



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perkembangan dan persaingan dunia usaha dalam era global mengharuskan pelaku-pelaku usaha menghasilkan produk yang memenuhi mutu dan layanan sesuai dengan standar mutu dan peraturan yang telah ditentukan. Produk yang dihasilkan mesti memenuhi persyaratan, diantaranya aspek kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan terhadap lingkungan, dan pelaksanaan tanggungjawab sosial.

Salah satu perangkat yang digunakan dalam dunia usaha guna memastikan standar kualitas suatu produk adalah jasa *testing* (pengujian), *inspection* (inspeksi), dan *certification* (sertifikasi) –TIC. Jasa TIC menawarkan layanan mulai dari audit dan inspeksi, hingga pengujian, verifikasi, jaminan kualitas, dan sertifikasi (wikipedia.org).

Jasa TIC digunakan hampir di seluruh tahapan proses produksi –mulai proses pra produksi hingga pasca produksi dan di semua sektor industri – manufaktur, perdagangan dan jasa. Jasa ini menjadi pendukung mutlak dalam dunia usaha baik dalam skala nasional maupun global. Jasa TIC dibutuhkan guna mendukung kegiatan perekonomian, baik dalam situasi ekonomi yang sedang tumbuh, stabil maupun menurun.

Pada 2019, pasar TIC secara global bernilai USD 218,44 miliar pada 2019, dan diperkirakan akan mencapai USD 294,43 miliar pada tahun 2025, mencatat CAGR 5,3%, selama periode 2020-2025 (Mordor Intelligence, 2020). Pertumbuhan pasar diperkirakan dipicu oleh adanya teknologi baru dan

permintaan yang tinggi untuk pemeriksaan dan pengujian secara berkala di beberapa industri, seperti minyak dan gas.

Industri jasa TIC di Indonesia diperkirakan mengalami pertumbuhan sebesar 7,2% selama tahun 2015 - 2020. Dari sisi ukuran pasar (*market size*), pada tahun 2018 ukuran pasar industri TIC di Indonesia sebesar Rp 11,8 Triliun dan pada tahun 2019 sebesar Rp8,8 Triliunan (MarketsandMarkets, 2017).

Dengan pertumbuhan dan ukuran pasar tersebut, maka industri TIC menjadi industri yang memberikan prospek yang menjanjikan bagi penyedia jasa TIC. Hal ini membuat persaingan di industri ini semakin ketat. Apalagi Pemerintah membuka pintu bagi perusahaan asing untuk bergerak dalam jasa ini. Data terakhir menunjukkan bahwa hampir 60% pasar industri ini dikuasai perusahaan asing. Persaingan diperketat lagi dengan meningkatnya tuntutan peningkatan kualitas dan variasi jasa layanan yang diminta oleh pengguna jasa TIC.

Saat ini terdapat 289 perusahaan yang bergerak dalam industri TIC dan sebanyak 5.400 surveyor perorangan, serta sebanyak 3 (tiga) BUMN, yang merupakan pemain utama dalam industri, yaitu: PT. Sucofindo, PT. Surveyor Indonesia, dan PT. Biro Klasifikasi Indonesia.

Berdasarkan hal tersebut di atas, Penulis bermaksud meneliti tentang bagaimana menghadapi persaingan dalam industri TIC di dalam negeri.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Prospek industri TIC yang menjanjikan meningkatkan intensitas persaingan dalam industri ini.
2. Penguasaan pasar yang mayoritas dikuasai perusahaan asing.

3. Perusahaan nasional belum mampu bersaing dengan perusahaan asing sehingga tidak dapat menguasai pasar domestik.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Penulis membatasi masalah pada penelitian pada bagaimana perusahaan nasional, khususnya BUMN, dapat meningkatkan kemampuan bersaing dalam industri TIC.

### **1.4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah pokok yang akan dirumuskan pada penelitian ini adalah peningkatan kemampuan bersaing perusahaan nasional dalam industri TIC.

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui intensitas persaingan dalam industri TIC.
2. Mengetahui langkah untuk memenangkan persaingan dalam industri TIC.
3. Mengidentifikasi kebijakan yang diambil oleh PT Sucofindo dan PT Surveyot Indonesia dalam upaya bersaing dalam industri TIC.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Manfaat atau kegunaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah dan BUMN yang bergerak dalam industri TIC dapat digunakan sebagai masukan dalam upaya meningkatkan kemampuan bersaing dalam industri TIC.

2. Bagi akademisi dan peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan landasan yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. *Testing, Inspection, dan Certification (TIC)***

Menurut International Organization for Standardization (ISO), *testing* (pengujian), *inspection* (inspeksi), dan *certification* (sertifikasi) –disingkat TIC, merupakan bentuk utama dari penilaian kesesuaian (*conformity assesstment*). Penilaian kesesuaian melibatkan serangkaian proses yang menunjukkan bahwa suatu produk, layanan, atau sistem telah memenuhi persyaratan standar. Manfaat melakukan proses penilaian kesesuaian, antara lain:

- Memberikan kepercayaan tambahan kepada konsumen dan pemangku kepentingan lainnya.
- Memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
- Membantu para pembuat peraturan memastikan bahwa kondisi kesehatan, keselamatan atau lingkungan terpenuhi.

Sektor TIC terdiri dari badan penilaian kesesuaian yang menyediakan layanan mulai dari audit dan inspeksi, hingga pengujian, verifikasi, jaminan kualitas, dan sertifikasi. Sektor ini terdiri dari layanan in-house dan outsourcing (wikipedia.org).

##### **2.1.1. Pengujian (*Testing*)**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengujian adalah proses, cara, perbuatan menguji. Sedangkan menguji adalah memeriksa untuk mengetahui mutu (kepandaian dan sebagainya) sesuatu dan sebagainya.

*Oxford Language* mengartikan pengujian adalah mengambil tindakan untuk memeriksa kualitas, kinerja, atau keandalan (sesuatu), terutama sebelum menggunakannya atau dipraktikkan secara luas.

ISO mengartikan pengujian adalah penentuan satu atau lebih dari suatu benda atau karakteristik produk dan biasanya dilakukan oleh sebuah laboratorium. Pengujian adalah penentuan satu atau lebih karakteristik dari suatu objek penilaian kesesuaian, menurut suatu prosedur tertentu (wikipedia.org).

Pengujian adalah proses pemastian kualitas produk terhadap suatu persyaratan standar tertentu. Pengujian biasanya merupakan salah satu langkah untuk memperoleh sertifikasi. Proses pengujian dilakukan dengan mengambil sampel dari produk yang akan diuji. Pengujian umumnya dilakukan terhadap suatu parameter tertentu sesuai dengan permintaan konsumen maupun mengikuti masa berlaku suatu sertifikat. Misalnya, sertifikasi untuk menentukan apakah suatu produk masuk kategori halal. Sebelumnya, harus dilakukan pengujian terhadap produk makanan atau minuman tersebut, apakah benar-benar tidak mengandung bahan yang diharamkan (sucofindo.go.id).

Dengan demikian, pengujian dapat diartikan sebagai suatu proses, cara, dan atau tindakan untuk menentukan kualitas atau keandalan suatu produk.

### 2.1.2. Inspeksi (*Inspection*)

KBBI mengartikan inspeksi sebagai pemeriksaan dengan saksama atau pemeriksaan secara langsung tentang pelaksanaan peraturan, tugas, dan sebagainya. Sedangkan Oxford Language mengartikan inspeksi sebagai pemeriksaan atau pengawasan yang cermat.

Menurut ISO, inspeksi menggambarkan pemeriksaan rutin suatu produk untuk memastikannya memenuhi kriteria yang ditentukan. Inspeksi adalah pemeriksaan desain produk, produk, proses atau pemasangan dan penentuan kesesuaiannya dengan persyaratan khusus atau, berdasarkan penilaian profesional, dengan persyaratan umum ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)).

Inspeksi adalah pemeriksaan secara seksama terhadap suatu produk yang dihasilkan apakah sesuai dengan standar dan aturan yang telah ditetapkan padanya. Inspeksi pada dasarnya hanya melakukan pengukuran terhadap tingkat kesesuaian dengan standar dan karakteristik produk yang ditentukan dan memisahkan produk-produk yang tidak sesuai dengan standar kualitas dengan produk-produk yang memenuhi standar kualitas yang ditentukan. Inspeksi tidak akan melakukan penelitian mengapa produk tersebut tidak sesuai dengan standar atau mencari penyebab ketidaksesuaian (*non-conformance*) tersebut ([ilmumanajemenindustri.com](http://ilmumanajemenindustri.com)).

Jadi, inspeksi dapat diartikan sebagai pemeriksaan dengan seksama suatu produk guna memastikan bahwa produk dan proses produksi produk tersebut sesuai dengan aturan dan standar kualitas yang telah ditentukan.

Inspeksi merupakan metode yang paling umum digunakan oleh perusahaan manufakturing untuk mencapai keseragaman kualitas produk dan standarisasi produk. Jika produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan ketentuan standar dan spesifikasi maka produk tersebut akan ditolak dan pihak yang bertanggung jawab harus melakukan tindakan perbaikan (*corrective countermeasure*) agar tidak terjadi lagi ketidaksesuaian standar di masa yang akan datang ([ilmumanajemenindustri.com](http://ilmumanajemenindustri.com)).

### **2.1.3. Sertifikasi (*Certification*)**

Oxford Language mengartikan sertifikasi adalah tindakan atau proses memberikan seseorang atau sesuatu dokumen resmi yang membuktikan status atau tingkat pencapaian atau dokumen resmi yang membuktikan status atau tingkat pencapaian. Sedangkan, KBBI mengartikan sertifikasi sebagai penyertifikatan.

ISO mengartikan sertifikasi adalah ketetapan tertentu dari badan independen yang memberikan jaminan tertulis (sertifikat) bahwa produk, layanan, atau sistem yang bersangkutan memenuhi persyaratan khusus. Sertifikasi juga dikenal sebagai penilaian kesesuaian pihak ketiga. Sertifikasi adalah pengesahan pihak ketiga terkait dengan produk, proses, sistem atau orang ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)).

Banyak perusahaan dan organisasi memutuskan untuk mendapatkan sertifikasi ke salah satu standar sistem manajemen ISO, seperti ISO 9001. Ini adalah cara untuk menunjukkan kepada pihak luar bahwa organisasi memiliki sistem manajemen mutu yang efektif ([iso.org](http://iso.org)).



Jadi, sertifikasi dapat diartikan sebagai pemberian jaminan tertulis (sertifikat) atas produk, layanan, atau sistem yang telah memenuhi persyaratan tertentu oleh badan independen.

## **2.2. Pelaku Usaha TIC**

Pelaku usaha di bidang TIC disebut sebagai perusahaan *superintending*. Berdasarkan *Standar General Condition* (SGC) yang dikeluarkan oleh *International Federation of Inspection Agencies* (IFIA), perusahaan *superintending* didefinisikan sebagai perusahaan jasa yang melakukan inspeksi, verifikasi, pengujian, sampling, pengukuran, dan kegiatan operasi yang serupa; mengeluarkan *report* dan *certificate* terkait pelaksanaan operasinya dan menyediakan jasa layanan konsultasi terkait hal-hal yang telah dilakukannya. Karakteristik pelayanan jasa yang diberikan perusahaan surveyor atau perusahaan *superintending* bersifat teknis dan ilmiah sehingga harus dilakukan secara bebas (*independent*) dan tidak memihak (*impartial*) terhadap pihak-pihak yang bertransaksi.

Menurut TIC Council ([tic-council.org](http://tic-council.org)), perusahaan TIC melayani berbagai sektor industri dan berbagai standar dan undang-undang. Oleh karena itu, perusahaan TIC independen memainkan peran penting di hampir semua bidang ekonomi. Pentingnya dan peran khusus yang dimainkan oleh perusahaan TIC independen sangat bervariasi antara negara dan sektor. Sektor tersebut diantaranya pertanian, otomotif, bahan mentah, IT dan elektronik, perlindungan lingkungan, pengujian makanan, dan industri minyak dan gas hingga maritim, obat-obatan, pendidikan, pariwisata, logistik, produk konsumen dan banyak lagi.

Beberapa layanan utama di bidang pengujian dan sertifikasi mencakup kendali mutu dan keamanan melalui penilaian kesesuaian, termasuk sertifikasi

rantai pasokan, inspeksi lokasi industri, pengujian produk, audit dan sertifikasi sistem manajemen, inspeksi mobil berkala, inspeksi pra-pengiriman, penilaian kesesuaian berbasis konsigmen, dan lain-lain.

### **2.3. Persaingan**

Persaingan berasal dari bahasa Inggris, yaitu *competition* yang berarti persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, pertandingan, dan kompetisi. Dalam ekonomi, persaingan atau kompetisi adalah bersaingnya para penjual yang sama-sama berusaha mendapatkan keuntungan, pangsa pasar, dan jumlah penjualan. Para penjual biasanya berusaha mengungguli persaingan dengan membedakan harga, produk, distribusi dan promosi (wikipedia.org)

Persaingan adalah ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro: 2005).

Persaingan bisnis adalah perseteruan atau rivalitas antara pelaku bisnis yang secara independen berusaha mendapatkan konsumen dengan menawarkan harga yang baik dengan kualitas barang atau jasa yang baik pula (Mujahidin: 2007).

Persaingan adalah usaha-usaha dari dua pihak atau lebih perusahaan yang masing-masing bergiat memperoleh pesanan dengan menawarkan harga/syarat yang paling menguntungkan. Persaingan ini dapat berbentuk pemotongan harga, iklan/promosi, variasi dan kualitas, kemasan, desain, dan segmentasi pasar. Persaingan terdiri dari:

- 1) *Healthy competition*, merupakan persaingan sehat, yaitu persaingan antara perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis yang diyakini tidak

akan menuruti atau melakukan tindakan yang tidak layak dan cenderung mengedepankan etika bisnis.

- 2) *Cut throat competition*, merupakan persaingan tidak sehat, dimana terjadi perebutan pasar antara beberapa pihak yang melakukan usaha yang mengarah pada menghalalkan segala cara untuk menjatuhkan lawan, sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang di bawah harga yang berlaku di pasar.

Porter (1990) menstruktur persaingan dalam suatu industri dengan lebih sistematis. Porter mendefinisikan industri sebagai sekelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang hampir sama satu dengan yang lain. Menurut Porter, persaingan dalam suatu industri tergantung pada 5 (lima) kekuatan persaingan dasar, yaitu: intensitas persaingan diantara perusahaan yang eksis, ancaman pendatang baru, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, dan ancaman dari produk substitusi.

Intensitas persaingan diantara perusahaan yang eksis berebut untuk mengambil posisi, menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan layanan atau jaminan ke konsumen. Intensitas persaingan ini terjadi karena pesaing merasa tertekan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi dalam industri. Intensitas persaingan merupakan hasil dari sejumlah interaksi faktor struktural.

Pendatang baru membawa kapasitas yang baru dan berupaya memperoleh pangsa pasar. Akibatnya, harga turun atau peningkatan biaya bagi perusahaan yang eksis sehingga mengurangi laba. Ancaman pendatang baru tergantung penghalang untuk masuk (*barriers to entry*) ke suatu industri.

Tekanan dari produk substitusi membatasi keuntungan potensial pada suatu industri dengan meletakkan batasan harga pada industri. Mengidentifikasi produk substitusi adalah masalah mencari produk lain yang dapat melakukan fungsi dengan produk dari industri.

Daya tawar pembeli dapat memaksa penurunan harga, menawar layanan yang lebih banyak atau lebih tinggi, dan bertindak sebagai pesaing terhadap yang lain, semuanya akan berpengaruh pada profitabilitas industri. Daya tawar tiap grup pembeli penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan secara relatif pembeliannya dari industri dibandingkan dengan industri secara keseluruhan.

Daya tawar pemasok dapat digunakan oleh pemasok dengan mengancam untuk menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas dari suatu industri.

Kekuatan dari lima kekuatan persaingan bervariasi diantara industri dan dapat berubah ketika industri berkembang. Lima kekuatan persaingan tersebut menentukan profitabilitas industri sebab mempengaruhi harga, biaya, dan investasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam industri.

Ada 3 (tiga) strategi generik (*generic strategies*) untuk mencapai kinerja di atas rata-rata industri, yaitu: *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

*Cost leadership* (kepemimpinan biaya) adalah menjadikan perusahaan sebagai produsen dengan biaya rendah dalam industri. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan tergantung dari struktur industri. Kepemimpinan biaya termasuk mengejar skala ekonomis, penguasaan teknologi, akses ke bahan baku, dan faktor lain.

*Differentiation* (Diferensiasi) adalah ketika perusahaan berupaya menjadi unik dalam industri diantara beberapa dimensi yang dinilai secara luas oleh

pembeli. Diferensiasi memilih satu atau lebih dari satu atribut yang dianggap penting oleh kebanyakan pembeli dalam industri dan secara unik memposisikan diri untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Diferensiasi dapat berdasarkan produk itu sendiri, sistem pengiriman produk, pendekatan pemasaran, dan banyak faktor lain.

*Focus* (fokus) bersandar pada pilihan cakupan kemampuan saing yang lebih sempit dalam industri. Fokus memilih segmen atau kelompok segmen dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Terdapat dua jenis fokus, yaitu: *cost focus* (fokus biaya) dimana perusahaan berupaya mendapatkan keunggulan biaya pada segmen targetnya, dan *differentiation focus* (fokus diferensiasi) yaitu berupaya untuk melakukan diferensiasi pada segmen targetnya. Fokus biaya mengeksploitasi perbedaan dalam perilaku biaya dalam beberapa segmen, sementara fokus diferensiasi mengeksploitasi kebutuhan khusus pada segmen tertentu.

## **2.4. Strategi**

Menurut David (2009), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (KKBI). Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu(wikipedia.org).

Jadi strategi dapat diartikan sebagai rencana yang disusun dengan cermat dan menyeluruh untuk mencapai tujuan jangka panjang.

David (2009) membagi 4 (empat) jenis strategi, yaitu: integrasi, intensif, diversifikasi, dan defensif.

Strategi integrasi terbagi atas:

- **Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)**, yakni memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel, seperti: waralaba
- **Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)**, yakni mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan
- **Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)**, yakni mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan, seperti: merger & akuisisi

Strategi intensif terbagi atas:

- **Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)**, yakni mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya upaya pemasaran yang lebih baik.
- **Pengembangan Pasar (*Market Development*)**, yakni memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.
- **Pengembangan Produk (*Product Development*)**, yakni mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk saat ini

Strategi diversifikasi terbagi atas:

- **Diversifikasi Terkait**, yakni menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan

- **Diversifikasi Tak Terkait**, yakni menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan

Strategi defensif terbagi atas:

- **Penciutan (*Retrenchment*)**, yakni pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya & aset untuk membalik penjualan & laba yang menurun
- **Divestasi (*Divestiture*)**, yakni menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi
- **Likuidasi**, yakni menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk aset berwujudnya

## **2.5. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)**

Menurut David (2009), Keunggulan kompetitif adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan saingan. Ketika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuat oleh perusahaan saingan, atau memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh perusahaan saingan, itu dapat mempresentasikan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif diperoleh ketika perusahaan mengidentifikasi sebuah pasar atau celah pasar dimana memungkinkan untuk memperoleh keunggulan dalam harga, biaya, atau keduanya di atas pesaing.

Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana perusahaan menerapkan *generic strategies* (strategi generik). Keunggulan kompetitif secara mendasar tumbuh dari nilai yang perusahaan dapat ciptakan

bagi pembelinya. Keunggulan kompetitif dapat berbentuk harga yang lebih murah dibanding pesaing untuk benefit yang sama atau pemberian manfaat yang unik sebagai kompensasi harga premium. Ada dua tipe dasar keunggulan kompetitif, yaitu: *cost leadership* (kepemimpinan biaya) dan *differentiation* (diferensiasi)

Memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang sebuah perusahaan. Normalnya, sebuah perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif hanya dalam kurun waktu tertentu saja sebab pesaing akan segera meniru dan mendesak keunggulan tersebut. Perusahaan mesti berjuang untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan cara:

- 1) Beradaptasi secara terus menerus atas perubahan *trend* serta kegiatan eksternal dan kemampuan, kompetensi, serta sumberdaya internal;
- 2) Merumuskan, menerapkan, dan menilai secara efektif berbagai strategi yang semakin menguatkan faktor-faktor tersebut.

## **2.6. Market Intelligence**

Menurut Koch (1995), *market intelligence* merupakan informasi berguna tentang kebutuhan konsumen, persepsi pesaing yang berbeda, dan tentang apa yang dilakukan konsumen.

*Marketing intelligence* adalah sebuah strategi yang dapat dilakukan oleh semua perusahaan untuk memperoleh informasi dengan mengumpulkan data dan analisis pasar yang sesuai dengan keadaan pasar saat ini (kompasiana).

*Market intelligence* adalah informasi sehari-hari yang relevan dengan pasar perusahaan, dikumpulkan dan dianalisis secara khusus untuk tujuan yang



akurat dan percaya diri dalam pengambilan keputusan untuk menentukan peluang pasar, strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan metrik (Bisnis.com).

Kotler (1997), berpendapat bahwa perusahaan mesti membuat *marketing intelligence system* guna melacak tren dan perkembangan yang penting. Untuk tiap tren dan perkembangan, manajemen mesti mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berpengaruh. *Marketing intelligence system* adalah sekumpulan prosedur dan sumberdaya yang digunakan manajer untuk mendapatkan informasi tiap hari tentang perkembangan terkait di lingkungan pemasaran.

Kegiatan *market intelligence* merupakan kegiatan yang lebih banyak dilakukan oleh tim terlatih untuk mendapatkan informasi, digunakan untuk menyelesaikan segala perkara yang berhubungan dengan rencana dan strategi pemasaran. Informasi itu dikumpulkan, diuji, dipecahkan, dijelaskan, dan ditafsirkan berhubungan dengan situasi dan kondisi pesaing, serta berusaha mengamankan rahasia-rahasia khusus yang berkaitan dengan perusahaan (marketing.co.id).

*Marketing intelligence* merupakan bagian dari sistem informasi marketing. Semua data yang diperoleh dari *marketing intelligence* akan diolah dalam sistem informasi marketing. Bisnis marketing intelligence merupakan kegiatan yang tidak melanggar hukum, pekerjaan yang tidak mencuri data dari perusahaan lain atau mencuri data-data ilegal untuk mendapatkan informasi. Informasi dalam marketing intelligence bersifat rahasia.

Terdapat 4 (empat) hal penting dalam *marketing intelligence*, yaitu:

- 1) Competitor intelligence, yaitu hasil proses sistimatis yang digunakan untuk mendapatkan dan menganalisis informasi.
- 2) Product intelligence, yaitu suatu sistem otomatis yang dapat digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi.

- 3) Market understanding, yaitu sebuah proses dimana perusahaan menciptakan nilai dan membangun hubungan yang baik dengan para pelanggan.
- 4) Customer insight, yaitu sebuah cara untuk memahami bagaimana para pelanggan menggunakan sebuah produk atau jasa.

Pelaksanaan marketing intelligence bertujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui bagaimana keadaan pasar yang terjadi saat ini
- 2) Mengetahui dan menghadang adanya atau hadirnya pesaing baru
- 3) Membuat keputusan secara cepat dalam berpromosi
- 4) Membuat sebuah tandingan untuk menandingi para pesaing
- 5) Mencegah adanya pemalsuan dan perusakan produk yang dimiliki oleh pesaing
- 6) Mengubah strategi dalam pemasaran
- 7) Membuat inovasi baru untuk produk
- 8) Mengubah strategi dalam mendistribusikan sebuah produk
- 9) Mengubah pola penetapan harga

## **2.7. Kualitas Jasa**

Kualitas dalam pengertian bahasa adalah sesuatu yang diukur terhadap hal lain yang serupa atau tingkat keunggulan sesuatu. Pengertian lainnya adalah atribut atau karakteristik khas yang dimiliki oleh seseorang atau sesuatu (*Oxford Language*). Sedangkan menurut KKBI, kualitas merupakan tingkat baik buruknya sesuatu atau kadar, derajat, taraf, dan mutu.

Dalam bisnis, teknik, dan manufaktur, kualitas memiliki interpretasi pragmatis sebagai non-inferioritas atau keunggulan sesuatu. Kualitas juga didefinisikan

menjadi sesuai dengan yang diharapkan (sesuai tujuan) sembari memuaskan harapan konsumen. Kualitas adalah atribut perseptual, bersyarat, dan agak subjektif dan bisa dipahami secara berbeda oleh orang yang berbeda (wikipedia.org).

Kualitas menurut ISO adalah kesesuaian dengan persyaratan yang ditentukan. Kotler mendefinisikan kualitas sebagai keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang mendukung kemampuan untuk memuaskan kebutuhan.

Jadi, kualitas dapat dipahami sebagai atribut perseptual, karakteristik dan ciri produk yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan dan mampu memuaskan kebutuhan konsumen.

Menurut Kotler, ada 5 (lima) penentu kualitas jasa/pelayanan kepada konsumen, yaitu:

1. *Realiability* (keandalan), kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dapat diandalkan dan akurat;
2. *Responsiveness* (kemampuan merespon/daya tanggap), kesediaan untuk membantu pelanggan dan untuk memberikan layanan yang cepat;
3. *Assurance* (kepastian/jaminan), pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kemampuan mereka untuk menyampaikan kepercayaan dan kepercayaan diri;
4. *Empathy* (empati), penyediaan perhatian, perhatian individual pelanggan;
5. *Tangibles* (wujud fisik), penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan bahan komunikasi.

## **2.8. Fragmentasi Pasar**

Fragmentasi pasar (*market fragmentation*) adalah situasi di mana terdapat berbagai jenis pelanggan untuk produk atau layanan tertentu atau banyak

perusahaan berbeda yang menyediakan produk atau layanan tertentu (*Cambridge dictionary*). Fragmentasi pasar adalah konsep bahwa semua pasar itu beragam dan terdiri dari segmen yang berbeda, yang mencerminkan kebutuhan, keinginan, tanggapan yang berbeda terhadap pesan pemasaran, dan perilaku yang berbeda (kwhs.wharton.upenn.edu).

Fragmentasi pasar adalah kondisi pasar dimana tidak ada satupun penjual yang dominan. Masing-masing penjual tidak cukup besar untuk mempengaruhi pasar secara tidak wajar. Fragmentasi pasar juga dapat diartikan sebagai kemunculan segmen pasar baru dengan kebutuhan dan persyaratan yang berbeda dari segmen yang sebelumnya homogen (cerdasco.com).

Dengan demikian, fragmentasi pasar dapat diartikan sebagai kondisi dimana sebuah pasar terbentuk menjadi beberapa segmen yang dibentuk oleh adanya perbedaan kebutuhan, keinginan, dan preferensi konsumen.

Beberapa penyebab yang membuat pasar cenderung terfragmentasi, antara lain: tidak adanya skala ekonomi, hambatan masuk yang rendah, kebutuhan pelanggan yang cenderung spesifik, dan loyalitas merek yang rendah (cerdasco.com).

Pasar yang terfragmentasi ini banyak ditemukan di berbagai bidang, seperti: jasa profesional, penjualan ritel, distribusi, dan produk-produk pertanian. Pembagian pasar telepon seluler menjadi beberapa pasar yang berbeda untuk kelas ponsel pintar yang berbeda, industri minuman ringan, saluran siaran TV, dan penerbitan majalah merupakan sebagian contoh fragmentasi pasar.

Oleh karena itu, pendekatan pada pasar yang terfragmentasi memerlukan strategi yang berbeda-beda. Pemisahan suatu pasar yang sifatnya relatif seragam menjadi segmen-segmen berbeda yang mempunyai preferensi dan pola

permintaan yang berbeda, masing-masing memerlukan pendekatan pemasaran yang berbeda ([www.monash.edu](http://www.monash.edu)).

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Sugiyono (2010:2) mendefinisikan metodologi penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode adalah proses kerja yang sistematis untuk memudahkan menjalankan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan penelitian adalah suatu kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data yang dilakukan secara sistematis dan objektif untuk memecahkan suatu masalah atau menguji hipotesis untuk mengembangkan prinsip-prinsip yang sudah ada.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dengan pendekatan kualitatif melalui penggunaan analisa deskriptif terhadap data-data dan informasi yang diperoleh dan memaparkan temuan yang ada kemudian menyusunnya secara sistematis guna memperoleh hasil akhir penelitian. Tujuan utamanya adalah untuk membuat gambaran tentang suatu keadaan secara obyektif.

#### **3.1. Data yang Dibutuhkan**

Data adalah catatan atas kumpulan fakta (wikipedia.org). Data-data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini diantaranya: pertumbuhan jasa industri testing, inspection, dan certification (TIC), *market share* TIC di tingkat nasional dan global, tingkat persaingan, profil penyedia jasa TIC dan strateginya menghadapi persaingan serta data-data dan informasi lainnya yang mendukung dan berguna bagi penelitian ini. Data-data tersebut akan dikumpulkan untuk diolah dan dianalisis menjadi hasil penelitian.

### **3.2. Sumber Data**

Data-data yang digunakan dalam penelitian adalah data sekunder yang bersumber dari buku, jurnal ilmiah, media massa, dokumen resmi, situs internet resmi, dan sumber data lain yang mendukung dan penting bagi penelitian ini.

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah kajian pustaka dengan cara menghimpun, menelaah, memilah dan mengolah data dan informasi yang relevan yang diperoleh dari sumber data.

### **3.4. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan proses mengurai (memecah) sesuatu ke dalam bagian-bagiannya. Analisa data digunakan untuk memecahkan masalah penelitian. Analisa data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi ([jalinankata.wordpress.com](http://jalinankata.wordpress.com)).

Data baku yang telah dikumpulkan akan direduksi dengan cara dianalisis secara tajam, ditipoligikan ke dalam kelompok-kelompok dan disaring sehingga kesimpulan akhir dapat diambil. Data-data ini kemudian disajikan, baik dalam bentuk grafik, tabel, diagram, dan bentuk-bentuk lainnya agar mudah dipahami dan selanjutnya dibuat kesimpulan akhir.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1. Permintaan Pasar**

Pasar jasa testing, inspection, dan certification merupakan pasar yang terfragmentasi dimana pasar ini terbagi atas beberapa segmen pasar sehingga permintaan pasar untuk jasa TIC sangat tergantung pada segmen yang dimasuki penyedia jasa ini.

##### **4.1.1. Pasar Global**

Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Research and Markets (2019) bahwa pada tahun 2018, pasar pengujian, inspeksi & sertifikasi (TIC) global mencapai sebesar US\$ 243,21 Miliar dan diharapkan tumbuh pada CAGR 5,2% selama tahun 2019-2027. Tahun 2027 diharapkan pasar TIC dapat mencapai jumlah sebesar US\$ 379,89 Miliar. Hal ini terutama didorong oleh globalisasi, digitalisasi, dan tumbuhnya kesadaran konsumen terhadap kualitas produk, perlindungan lingkungan, keamanan data, dan tanggungjawab sosial perusahaan. Ketatnya penerapan peraturan pemerintah terhadap keselamatan lingkungan juga menjadi pendorong permintaan terhadap pasar TIC.

Sementara untuk kawasan regional Asia Pasifik, pasar TIC diperkirakan akan mengalami perkembangan yang stabil selama periode 2019 – 2025 (Grand View Research: 2019) yang disebabkan oleh faktor ekonomi dan perkembangan peraturan. Negara-negara di kawasan ini sedang melakukan pembangunan di bidang manufaktur, infrastruktur, otomatis, pertanian, dan makanan. Di bidang manufaktur, kebutuhan



proses TIC dipicu oleh kenaikan volume produksi dan integrasi otomatisasi ke dalam proses manufaktur.

#### **4.1.2. Pasar Domestik**

Berdasarkan data yang dikeluarkan MarketsandMarkets (2017), pertumbuhan pasar TIC di Indonesia sebesar 7,2% pada periode 2015-2020. Swa melaporkan bahwa pada tahun 2018 besaran pasar (*market size*) TIC di Indonesia sebesar Rp11,8 Triliun dan pada tahun 2019 sebesar Rp8,8 Triliun (swa.co.id: 2019).z

Permintaan jasa TIC di dalam negeri terutama berasal dari 4 (empat) sektor, yaitu: penguatan institusi dan kelembagaan, migas dan sistim pembangkit, mineral dan batubara, dan bisnis infrastruktur (bumn.go.id: 2017).

Orientasi pembangunan Pemerintah saat ini yang menitikberatkan pada pembangunan infrastruktur tentunya akan meningkatkan permintaan pasar terhadap jasa TIC. Di samping itu, meningkatnya investasi pada sektor pertambangan, khususnya pembangunan smelter untuk pemurnian nikel dapat menjadi salah satu faktor yang meningkatkan permintaan jasa TIC.

Di tengah pandemi COVID 19, jasa pengujian untuk cairan disinfektan dan hand sanitizer mengalami peningkatan.

#### **4.1.3. Permintaan Saat Pandemi**

Di tengah pandemi Covig 19, jasa TIC memainkan peran penting guna memberikan jaminan kepada konsumen bahwa produk dan layanan yang ditawarkan, terutama di sektor kesehatan, memenuhi persyaratan

keselamatan dan kesehatan dasar. Akibat pandemi, banyak perusahaan di dunia yang meningkatkan produksi peralatan medis, seperti: ventilator, alat perlindungan diri, dan masker N-95. Hal ini memberikan peluang kepada pelaku usaha TIC untuk menawarkan jasanya dengan meningkatnya permintaan pengujian dan sertifikasi bagi peralatan kesehatan tersebut (Marketsandmarkets: 2020).

Namun dampak yang signifikan dialami sektor lain, terutama transportasi dan manufaktur, akibat kebijakan lockdown yang dilakukan oleh hampir semua negara (mordorintelligence.com: 2020)

#### **4.2. Persaingan**

Persaingan pada pasar TIC secara global sangat kompetitif. Meski pasar terfragmentasi, namun terdapat 3 (tiga) pemain besar yang menguasai pasar ini, yaitu: SGS, Bureau Veritas, dan Intertek. Ketiga perusahaan tersebut menguasai setidaknya 25% pangsa pasar TIC dan termasuk 10 (sepuluh) pemain teratas yang memberikan kontribusi hampir 40% pasar TIC global (mordorintelligence.com.: 2020).

Sementara itu, persaingan di dalam negeri juga tidak kalah kompetitif. Hal ini dipicu oleh semakin banyaknya perusahaan domestik yang bergerak di bidang jasa ini. Persaingan semakin meningkat tatkala pemerintah membuka pintu bagi perusahaan asing untuk memasuki usaha ini. Hal lain yang memicu persaingan adalah meningkatnya tuntutan kualitas pelayanan dan semakin meluasnya jasa layanan yang diminta oleh konsumen. Sehingga pelaku usaha di bidang ini dituntut tidak hanya harus mampu bersaing dalam memberikan pelayanan terbaik, tetapi juga harus mampu bersaing dari segi harga hingga kemudahan bertransaksi.

Hingga tahun 2019, pangsa pasar TIC di dalam negeri didominasi oleh perusahaan asing. Hampir 60% pangsa pasar TIC dikuasai perusahaan asing, sekitar 30% dikuasai oleh BUMN, dan sekitar 8% oleh perusahaan swasta.

### **4.3. Pesaing**

Jumlah perusahaan nasional yang bergerak di bidang usaha ini sebanyak 44 perusahaan yang tergabung sebagai anggota Asosiasi Independen Surveyor Indonesia (AISI). Sedangkan BUMN yang bergerak dalam usaha ini ialah PT. Sucofindo, PT. Surveyor Indonesia (SI), dan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI).

Sebanyak 289 perusahaan yang bergerak dalam industri TIC di dalam negeri. Perusahaan tersebut terdiri dari anggota Asosiasi Independen Surveyor Indonesia (AISI) sebanyak 49 perusahaan dan Asosiasi Perusahaan Inspeksi Teknik Indonesia (APITINDO) sebanyak 240 perusahaan. Sedangkan untuk perorangan berjumlah 5.400 surveyor yang terhimpun dalam Ikatan Surveyor Indonesia (ISI). Sementara itu, ada 3 (tiga) BUMN Indonesia yang menjadi pemain utama dalam industri ini di dalam negeri, yaitu: PT Superintending Company of Indonesia (Sucofindo), Surveyor Indonesia, dan BKI.

### **4.4. Memenangkan Persaingan**

Agar mampu bersaing, beberapa faktor pendukung harus dimiliki oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha ini, antara lain.

#### **4.4.1. SDM yang Mumpuni**

SDM yang berkualitas menjadi faktor yang sangat menentukan dalam bidang usaha ini. Penguasaan teknologi mutakhir terkini menjadi

hal yang mutlak yang mesti dimiliki oleh SDM yang bekerja di bidang ini. SDM menjadi garda terdepan dalam memberikan pelayanan. Selain penguasaan teknis, SDM juga dituntut memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang baik, inovatif dan solutif.

Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan mesti memiliki program pengembangan SDM yang baik dan terencana. Kemampuan SDM harus ditingkatkan secara terus menerus dan berkelanjutan. SDM yang dimiliki mesti menguasai keahlian sesuai dengan praktik terbaik yang ada. Kompetensi dan keahlian SDM tersebut harus dapat setara dengan standar internasional.

#### **4.4.2. Penguasaan Teknologi Terkini dan Terdepan**

Selaras dengan memiliki SDM yang handal, perusahaan juga mesti menguasai teknologi yang terkini dan terdepan. Penguasaan teknologi ini menjadi nilai tambah bagi perusahaan dan dapat meningkatkan posisi bersaing perusahaan di atas pelaku usaha lainnya. Lebih dari pada itu, menguasai teknologi terkini dan terdepan akan menjadi pertimbangan salah satu pertimbangan utama bagi konsumen untuk menggunakan jasa perusahaan.

#### **4.4.3. Fasilitas yang Lengkap**

Memiliki fasilitas yang lengkap, seperti: laboratorium dan peralatan uji menjadi faktor yang mutlak dan sangat penting dalam menunjang kinerja pelayanan yang diberikan perusahaan.

#### **4.4.4. Orientasi Konsumen**

Pasar TIC merupakan pasar yang memiliki segmen yang berbeda-beda, sehingga perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing segmen yang dilayani. Perusahaan mesti mampu untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang spesifik dan berbeda tersebut. Karena itu, dibutuhkan kemampuan inovasi dan mampu memberikan solusi total terhadap kebutuhan konsumen

#### **4.4.5. Manajemen yang Handal**

Penerapan manajemen perusahaan yang modern dan handal mesti dilakukan. Prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik mesti dijadikan panduan dalam pengelolaan perusahaan. Perusahaan harus mengadopsi standar pengelolaan perusahaan yang baik yang memenuhi standar dan tersertifikasi ISO. Hal ini mesti dilakukan dengan melihat kompleksitas dan ketatnya intensitas persaingan di usaha ini.

#### **4.4.6. Digitalisasi**

Digitalisasi pada aspek produksi dan layanan menjadi hal mutlak yang harus dilakukan perusahaan dalam era industri ini. Digitalisasi akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam operasi perusahaan. Dengan digitalisasi perusahaan akan mempercepat dan mempermudah pelayanan kepada konsumen, meningkatkan validitas dan akurasi data, menghemat biaya operasional perusahaan, memperlancar arus informasi dan komunikasi baik internal maupun eksternal perusahaan, dan lain-lain.

Selain itu, dengan digitalisasi akan memberikan nilai tambah dan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

#### **4.5. Strategi Bersaing**

Perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi agar dapat bersaing dan memperkuat posisi bersaingnya dalam pasar TIC, diantaranya:

##### **4.5.1. Merger dan Akuisisi**

Strategi ini umumnya dilakukan oleh pemain utama dalam bidang usaha ini. Strategi ini dilakukan dengan pertimbangan untuk memperluas jangkauan pasar dan untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan. Strategi dapat dilakukan dengan mengambil alih atau mengendalikan perusahaan dengan kepemilikan saham mayoritas perusahaan terhadap perusahaan yang mendominasi segmen tertentu atau wilayah tertentu.

##### **4.5.2. Differensiasi Produk**

Strategi dilakukan dengan pertimbangan bahwa pasar jasa TIC terfragmentasi. Dilakukan untuk melayani konsumen perusahaan pada segmen yang berbeda-beda. Perusahaan mesti mampu mengembangkan produk baru atau layanan yang lebih baik dan prima untuk memenuhi kebutuhan konsumen pada masing-masing segmen.

##### **4.5.3. Aliansi Strategis**

Strategi ini dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan yang memiliki keunggulan baik dalam penguasaan teknologi, pasar, maupun manajemen, terutama perusahaan yang bertaraf

internasional. Dengan strategi ini, perusahaan diharapkan akan mendapatkan teknologi yang terkini dan terdepan, mendapatkan kemudahan akses pasar, serta dapat meningkatkan pengalaman bagi SDM untuk bekerja dengan standar kerja yang baru dan lebih baik. Selain itu, strategi ini juga akan memperluas jaringan perusahaan. Karena itu, perusahaan nasional mesti memperbanyak dan mempererat kerjasama dengan perusahaan internasional.

#### **4.5.4. Melakukan *Market Intelligence***

*Market intelligence* perlu dilakukan perusahaan guna mengetahui dan mendapatkan informasi mengenai perubahan dan perkembangan pasar, teknologi yang akan dan sedang dikembangkan, dan aksi yang dilakukan perusahaan pesaing. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat mengantisipasi perkembangan dalam industri TIC, mengetahui perubahan perilaku konsumen, dan agar dapat maju sesuai dengan perkembangan mutakhir dalam industri ini. *Market intelligence* juga akan mendukung upaya perusahaan untuk melakukan inovasi produk dan layanan. Hal yang lebih penting, dengan melakukan *market intelligence* akan dapat mempengaruhi dan merubah pandangan perusahaan terhadap industri ini dan akan menentukan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan.

#### **4.6. Strategi BUMN Menghadapi Persaingan TIC.**

BUMN yang bergerak di bidang usaha TIC ialah PT Sucofindo, PT Surveyor Indonesia, dan BKI. Ketiga BUMN ini merupakan pemain utama di bidang TIC.

##### **4.6.1. Sucofindo**

Tahun 1956, Lembaga Penyelenggara Perusahaan Industri (LPPI) ditransformasikan oleh Pemerintah menjadi perusahaan *joint venture* dengan Société Generale de Surveillance SA Geneva Swiss (SGS dan dinamakan PT Superintending Company of Indonesia (Persero), disingkat SUCOFINDO. Kepemilikan saham Sucofindo antara Pemerintah dan SGS telah mengalami beberapa kali perubahan dengan struktur kepemilikan saham terakhir Pemerintah sebesar 95% dan SGS sebesar 5%.

Sucofindo memiliki lima *line* bisnis, yaitu inspeksi dan audit, pengujian dan analisis, sertifikasi, konsultasi, serta pelatihan dalam berbagai bidang (swa.co.id: 2019). Sucofindo berencana akan menjadi perusahaan TIC berbasis Digital. Dalam menghadapi persaingan jasa TIC, Sucofindo mengambil langkah-langkah strategis, antara lain:

- ✓ Memanfaatkan teknologi di setiap *moment of truth* seperti dalam hal pemasaran dan penjualan dengan aplikasi SIAP CRM; pelaksanaan pekerjaan dengan investasi peralatan UAV (Drone), Seismic, XRF untuk uji bahan tambang, dan peralatan terkini lainnya; penagihan dengan aplikasi ERP; serta pasca pelaksanaan pekerjaan dengan aplikasi ERP.

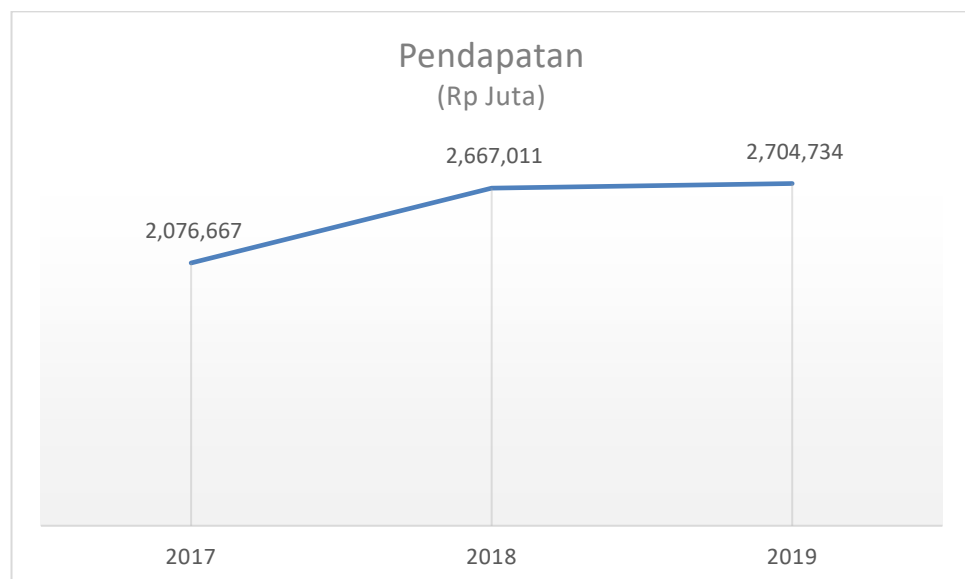


- ✓ Kaderisasi, dengan membuat Rencana Jangka Panjang Pegawai (People Roadmap 2019-2023) dan Sucofindo *Talent Management System* untuk dukungan bisnis dan operasional. Serta melakukan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan bisnis dan membuat budaya kerja tim.
- ✓ Melakukan transformasi/revitalisasi guna menjawab berbagai tantangan baru.
  - 1) mengembangkan bisnis pada pasar sektor teknologi informasi dengan membentuk *Project Management Unit* (PMU) Sucofindo Technology.
  - 2) mengembangkan aplikasi yang terintegrasi seperti Enterprise Resource Planning (ERP) yang diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
  - 3) mendigitalisasi proses bisnis, salah satu strategi utama perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan laba serta menekan biaya operasi (efisiensi).
  - 4) melakukan investasi peralatan laboratorium, seperti XRF, Seismic, serta Drone/UAV untuk survei dan pemetaan dalam peningkatan mutu dan kecepatan pelayanan.
- ✓ Melakukan inovasi bisnis dan pengembangan pasar dengan membuka unit pelayanan baru, serta memasuki sektor industri yang sedang berkembang seperti elektronik, teknologi informasi dan komunikasi, transportasi, pariwisata, makanan dan minuman, lingkungan, serta infrastruktur.

- ✓ Melakukan sinergi induk-anak
- ✓ Menjalin kerjasama dengan mitra strategis. Contohnya, bekerjasama dengan HCTI Korea Selatan yang didukung Kementerian Komunikasi dan Informatika untuk pengujian radio frekuensi untuk ponsel, komputer genggam, dan tablet.
- ✓ Melaksanakan strategi *branding* dan *marketing*. Hal ini dilaksanakan guna menunjang strategis bisnis yang sedang dijalani maupun dalam tahap perkembangan.

Dengan berbagai langkah strategis yang diambil, pendapatan Sucofindo dalam tiga tahun terakhir mengalami peningkatan cukup signifikan. Pada tahun 2017, Sucofindo membukukan pendapatan sebesar Rp2,076 Triliun dan meningkat sebesar 30% menjadi Rp2,705 Triliun pada tahun 2019 (Sucofindo, Laporan Berkelanjutan 2018 & 2019). Grafik berikut memperlihatkan pertumbuhan pendapatan Sucofindo selama tahun 2017 – 2019.

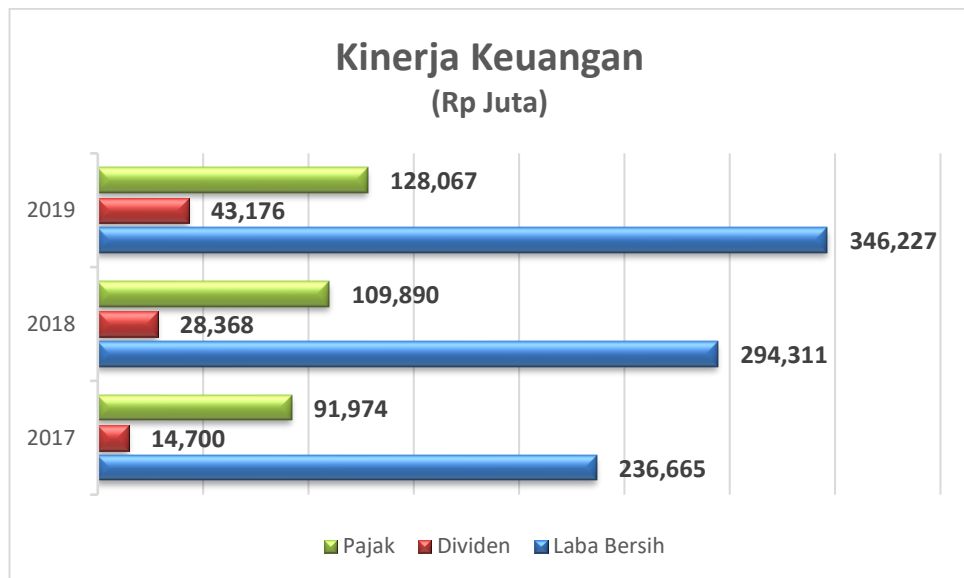
Grafik 4.1. Pendapatan Sucofindo Tahun 2017 - 2019



Sumber: Sucofindo, Laporan Berkelanjutan 2018 & 2019, Data Diolah.

Laba bersih dan kontribusi kepada negara dalam bentuk deviden juga mengalami peningkatan dalam periode tersebut. Kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2019 dibandingkan dengan tahun 2017 mengalami peningkatan yang signifikan. Di tahun 2019, perolehan laba bersih perusahaan meningkat sebesar 46%, pembagian dividen meningkat sebesar 194%, dan pembayaran pajak meningkat sebesar 39%. Kinerja keuangan perusahaan selama tahun 2017 – 2019 dapat dilihat pada grafik di bawah ini.

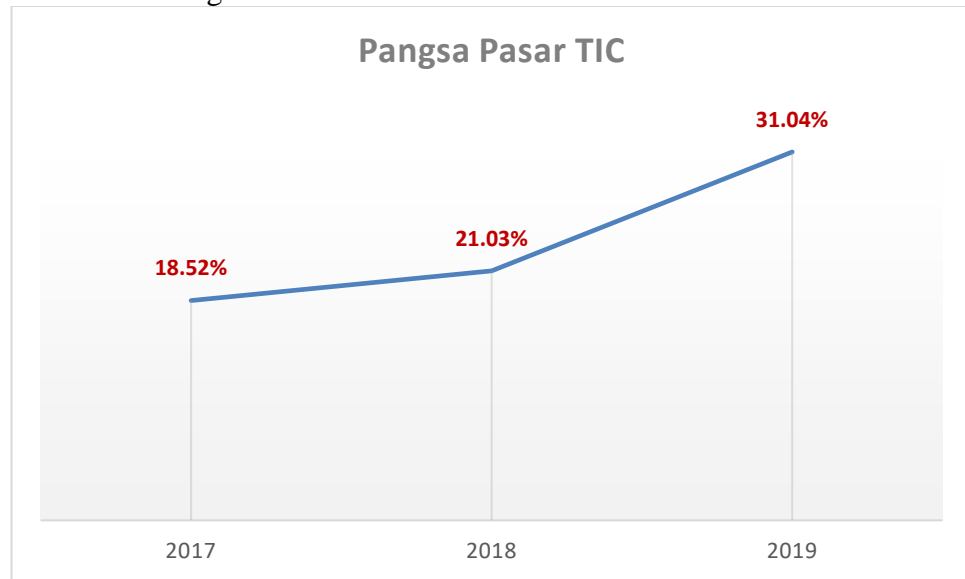
Grafik 4.2. Kinerja Keuangan Sucofindo Tahun 2017 - 2019



Sumber: Sucofindo, Laporan Berkelanjutan 2018 & 2019, Data Diolah.

Pada aspek penguasaan pasar, Sucofindo juga menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2017, pangsa pasar Sucofindo dalam bidang TIC sebesar 18,52% dan membesar menjadi 31,04% pada tahun 2019. Peningkatan penguasaan pangsa pasar Sucofindo disajikan pada grafik di bawah ini.

Grafik 4.3. Pangsa Pasar Sucofindo Tahun 2017 - 2019



Sumber: Sucofindo, Laporan Berkelanjutan 2018 & 2019, Data Diolah.

#### 4.6.2. Surveyor Indonesia

PT Surveyor Indonesia (Persero) didirikan pada 1 Agustus 1991. PT Surveyor Indonesia (SI) bergerak di bidang survei, verifikasi, inspeksi, sertifikasi, dan konsultasi. SI bertekad menjadi Perusahaan *Independent Assurance* yang tangguh dalam bidang TIC yang diakui dunia. Untuk itu SI telah menyusun 5 (lima) pilar transformasi SI, yakni: *High Performance Culture, New Business Development, New Operating Model, Market Expansion & Acceleration*, dan *Customer Focus & Services Excellence* (Surveyor Indonesia, Laporan Tahunan 2018).

Sebagai bagian dari transformasi perusahaan, SI memantapkan diri melangkah dalam bisnis berbasis digital guna menghadapi perkembangan teknologi yang sangat cepat. SI bertransformasi ke arah digital dengan memberikan *leverage* pada produk dan jasa dengan teknologi yang mendukung Revolusi Industri 4.0 seperti IoT (*Internet of Things*), *cloud computing* dan penerapan keamanan *cyber*.

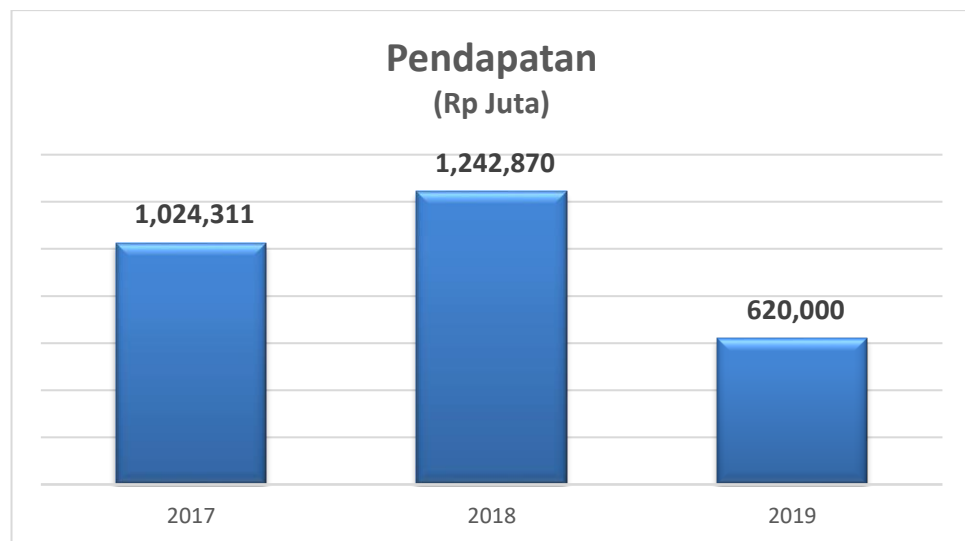
Langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh SI untuk menghadapi persaingan dalam pasar TIC, diantaranya:

- ✓ Melakukan modernisasi teknologi sesuai dengan kebutuhan bisnis dan pelanggan, serta melakukan diferensiasi bisnis berbasis digital.
- ✓ Membangun Laboratorium pelumas di Sentul yang dapat melakukan pengujian karakteristik fisika-kimia terlengkap dan pengujian parameter untuk kerja pelumas dengan teknologi terbaru. Laboratorium ini dilengkapi dengan 25 peralatan uji fisika dan kimia, dua *line engine dynamometer* dengan kapasitas 250 *horse power* (HP) yang memiliki kecepatan operasional yang dapat dilakukan 24 jam, akurasi tinggi dan sudah kalibrasi pabrik. Laboratorium ini juga dapat melakukan pengujian terhadap pelumas dalam penggunaan (*used oil analysis*) guna membantu industri untuk mengetahui umur pemakaian pelumas dan mengetahui kondisi bagian-bagian mesin yang berputar berupa *Oil Condition Monitoring* (OCM) agar perawatan dapat dilakukan secara efisien dan dapat meningkatkan produktivitas permesinan. OCM dapat dilakukan pada permesinan untuk sektor pertambangan, transportasi darat, laut, dan udara, pembangkitan dan industri manufaktur.
- ✓ Mengembangkan aplikasi IT dalam rangka otomasi produk jasa, diantaranya *Data Master Online* (DMO) untuk pekerjaan survey mineral batubara, sistem informasi verifikasi bahan bakar nabati B20, Sistem Informasi *Cargo Monitoring* BBM serta aplikasi Lab Pelumas.
- ✓ Melakukan pengembangan e-Office dan *Human Resources Information Services* (HRIS).

- ✓ Terus berinovasi dalam layanan diversifikasi bisnis dengan mengembangkan bisnis baru atau model bisnis baru yang berbasis teknologi digitalisasi serta melakukan diferensiasi produk dan jasa yang berbeda dengan kompetitor.
- ✓ Terus melakukan pengembangan SDM yang memiliki kompetensi nasional dan internasional. SI mengembangkan pengetahuan dan keahlian sesuai praktik terbaik (*best practices*) dan didukung dengan penguasaan teknologi terkini dan digitalisasi.
- ✓ Terus melakukan penetrasi dan ekspansi ke pasar regional ASEAN dengan melakukan aliansi strategis dengan perusahaan dunia yang memiliki pengalaman dan sumberdaya manusia yang berkompeten di bidangnya. SI telah berhasil menggandeng perusahaan global multinasional seperti Systra (*transportation*), Siemens (*operation and maintenance*), Airport D' France untuk mendukung kegiatan operasional Surveyor Indonesia baik di dalam maupun luar negeri. Bekerjasama dengan Hang Long Cement anak perusahaan Semen Indonesia yang merupakan holding BUMN untuk semen guna memasuki pasar Vietnam. Mengembangkan bisnis anorganik dalam penyediaan ketenagalistrikan bekerja sama dengan BUMN besar dari Korea (Kowepo).
- ✓ Terus mengembangkan jaringan operasional dan laboratorium di seluruh Indonesia yang terakreditasi dan dikelola oleh sumber daya manusia yang berkompeten bersertifikat serta penggunaan peralatan dengan teknologi terkini.

SI membukukan pendapatan sebesar Rp1,243 Triliun pada tahun 2018. Pendapatan ini meningkat sebesar 21% dibanding tahun 2017 (SI, Laporan Tahunan 2018). Selama Semester I Tahun 2019, pendapatan SI mencapai Rp620 Miliar. Grafik berikut memperlihatkan pertumbuhan pendapatan SI dari tahun 2017 hingga Semester I 2019.

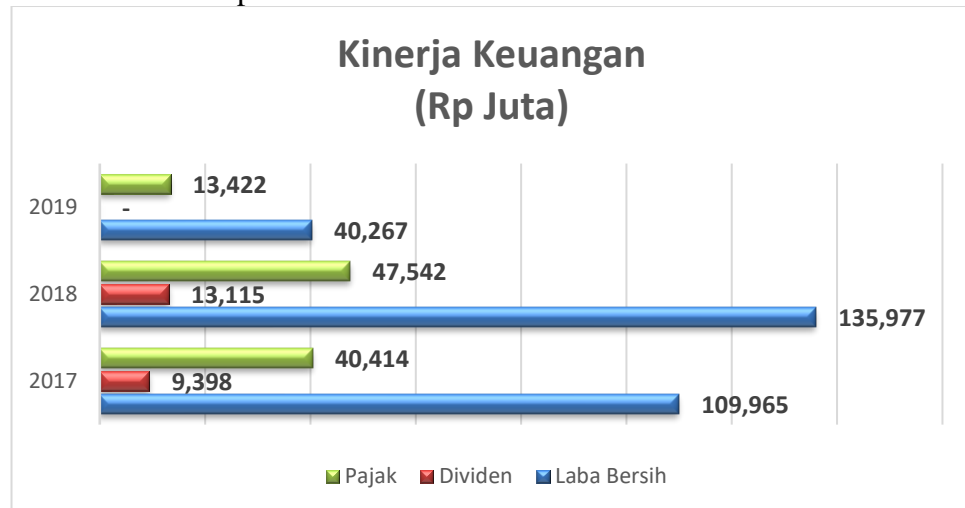
Grafik 4.4. Pendapatan SI Tahun 2017 – Semester I 2019



Sumber: SI, Laporan Tahunan 2018 & sumber lain; Data Diolah.

Laba bersih yang dibukukan SI pada tahun 2018 sebesar Rp136 Miliar meningkat sebesar 24% dibanding tahun sebelumnya. Sementara itu, selama Semester I Tahun 2019, SI membukukan laba bersih sebesar Rp40,3 Miliar dan pembayaran pajak sebesar Rp13,4 Miliar. Kinerja keuangan perusahaan dari tahun 2017 hingga Semester I 2019 dapat dilihat pada grafik berikut.

Grafik 4.4. Pendapatan SI Tahun 2017 – Semester I 2019



Sumber: SI, Laporan Tahunan 2018 & sumber lain; Data Diolah.

Dalam menghadapi persaingan pasar TIC, Pemerintah berencana untuk membentuk *holding* bagi ketiga BUMN yang bergerak dalam usaha TIC, yaitu: Sucofindo, Survefor Indonesia, dan BKI. Pembentukan *holding* ini bertujuan untuk meningkatkan peran BUMN dalam usaha TIC dan meningkatkan penguasaan pangsa pasar dalam negeri, mengingat bahwa pasar TIC di dalam negeri masih didominasi oleh perusahaan asing. Di samping itu, upaya ini dimaksudkan juga untuk memperkuat posisi perusahaan tersebut di pasar internasional.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pasar TIC akan semakin meningkat seiring dengan meningkatnya tuntutan akan standar kualitas dan gencarnya penegakan aturan atas jaminan kepastian terhadap kesesuaian kualitas suatu produk dan layanan di berbagai industri, seperti: manufaktur, minyak dan gas, perdagangan, kesehatan, pariwisata, dan lain-lain. Karena itu akan semakin meningkatkan intensitas persaingan.

Perusahaan-perusahaan nasional, baik milik swasta maupun BUMN, dituntut untuk memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan dalam industri TIC baik dari segi permintaan konsumen, penguasaan teknologi, proses pelayanan, peraturan perundang-undangan, maupun tuntutan para pemangku kepentingan.

Strategi yang tepat dan didukung dengan SDM, teknologi yang tepat, kemampuan untuk mengisi celah pasar, dan kemampuan inovasi dan kreatif perusahaan bisa membuat perusahaan untuk bertahan, berkembang, dan bahkan untuk memenangkan persaingan dalam industri ini.

Selain itu, dukungan penuh dari Pemerintah juga dibutuhkan guna mendorong perusahaan nasional (BUMN dan swasta) agar mampu bersaing dan menguasai pasar dalam negeri, bahkan pasar internasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Marbun, B.N. 2003. *Kamus Manajemen*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Porter, Michael E. 1990. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. USA: Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. USA: Free Press.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Koch, Richard. 1995. *A-Z Management and Finance: The Definitive Guides To Tools, Terms and Techniques*. London: Pitman Publishing.
- Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control, 9th. Edition*. USA: Prentice Hall International, Inc.
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Mujahidin, Akhmad. 2007. *Ekonomi Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sucofindo, Laporan Berkelanjutan 2018
- Sucofindo, Laporan Berkelanjutan 2019
- Surveyor Indonesia, Laporan Tahunan 2018
- Cambridge dictionary online
- Kamus Besar Bahasa Indonesia online
- Oxford Language Dictionary online
- [www.cerdasco.com](http://www.cerdasco.com)
- [www.grandviewresearch.com](http://www.grandviewresearch.com)
- [www.ilmumanajemenindustri.com](http://www.ilmumanajemenindustri.com)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

[www.kwhs.wharton.upenn.edu](http://www.kwhs.wharton.upenn.edu)

[www.monash.edu](http://www.monash.edu)

[www.mordorintelligence.com](http://www.mordorintelligence.com)

[www.ptsi.co.id](http://www.ptsi.co.id)

[www.researchandmarkets.com](http://www.researchandmarkets.com)

[www.sucofindo.co.id](http://www.sucofindo.co.id)

[www.swa.co.id](http://www.swa.co.id)

[www.tic-council.org](http://www.tic-council.org)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)