**STRATEGI KORPORASI UNTUK PERUSAHAAN**

**DENGAN PELANGGAN TUNGGAL**

**Rizky Adriadhie**1,3**, Dr. Ir. Riza Fathoni Ishak, MT**2 **and Dr. Ir. H. Chevy Herli Sumerli A., MT**2

1Magister Teknik Industri, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

2Pembimbing Magister Teknik Industri, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

3rizky.adriadhie@gmail.com

**Abstraksi.** Strategi korporasi merupakan hal penting dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Ada perusahaan yang mempunyai pelanggan tunggal, sebagai contoh perusahaan yang memproduksi produk atau layanan khusus untuk utilitas publik, dengan produk yang hanya dapat digunakan oleh utilitas tersebut, sebagai contoh produk kWh meter yang digunakan oleh PLN di Indonesia.

Tujuan jurnal ini untuk merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan yang memiliki pelanggan tunggal, pendekatan dilakukan dengan melihat strategi korporasi yang telah ada, lalu mengidentifikasi faktor-faktor berpengaruh, selanjutnya dengan analisys SWOT akan didapatkan alternatif strategi, lalu terakhir dilakukan pembobotan dengan ANP.

**Kata Kunci**: kwh meter, pelanggan tunggal, SWOT, ANP

**Abstraksi.** Strategi korporasi mangrupi hal anu kalintang pentingna dina raraga ngahontal tujuan organisasi jangka panjang. Aya salahsawios pausahaan anu ngagaduhan langganan nyawiji, diantawisna aya pausahaan anu ngahasilkeun barang mangrupi layanan khusus kangge kabutuhan umum, oge sinareng barang anu namung tiasa digunakeun ku kebutuhan umum kasebat, sapertos contona barang mangrupi KWh meter anu digunakeun ku PLN Indonesia.

Tujuan jurnal ieu, baris ngarumuskeun lengkah anu perele kangge pausahaan anu ngagaduhan langganan nyawiji eta, kalayan ngagunakeun kaparekan mangrupi strategi korporasi anu aya samentawis ieu, lajeng milih hal hal naon wae anu aya pangaruhna kana hal eta, salajengna sinareng analisis SWOT baris kapendak mangrupi-rupi strategi, anu akhirna tiasa kapasihan bobot kalayan ANP.

**Kecap Konci**: kwh meter, langganan nyawiji, SWOT, ANP

**Abstract.** Corporate strategy is important in achieving an organization's long-term goals. There are companies that have a single customer, for example companies that produce products or services specifically for public utilities, with products that can only be used by that utility, for example kWh meter products used by PLN in Indonesia.

The aim of this journal is to formulate the right strategy for companies that have a single customer. The approach is taken by looking at existing corporate strategies, then identifying influential factors, then using SWOT analysis to obtain alternative strategies, then finally weighting with ANP.

**KeyWord**: kwh meter, single customer, SWOT, ANP

1. **Pendahuluan**

 Terdapat Perusahaan yang memiliki hanya satu pelanggan atau pelanggan Tunggal atau perusahaan *Manufacture For Utility* (MFU), umumnya perusahaan yang membuat produk untuk utiliti. Utiliti berupa perusahaan milik negara yang mengatur tentang energi dan pemanfaatannya, sebagai contoh utiliti yang mengatur ketenagalistrikan di Indonesia adalah PT PLN Persero. Produk atau layanan yang dibuat spesifik sesuai permintaan dan standar PLN serta tidak diizinkan dijual ke tempat lain. Dengan kata lain, pelanggan perusahaan tersebut hanyalah 1(satu) pelanggan (tunggal), `sehingga membutuhkan strategi korporasi dan bisnis yang tepat agar tidak terjadi kesalahan yang menyebabkan kerugian. Dalam definisi lain menurut Collis & Montgomery adalah suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya. (KUNCORO, 2005)

 Salah satu contoh produk bagi utiliti PLN adalah kWh meter, kWh meter merupakan perangkat yang dapat mengukur dan mengirimkan data konsumsi energi,disebut sebagai kWh meter listrik pintar. PLN telah menggunakan kWh meter listrik pintar sejak tahun 2010, dengan sistem prabayar. Pelanggan perlu membayar terlebih dahulu agar selanjutnya dapat menggunakan listrik, pelanggan melakukan pengisian Pulsa atau Kredit pada kWh meter dengan sistem token. kWh meter dilengkapi dengan enkripsi STS untuk melakukan komunikasi token, sehingga kWh meter akan tahu jika pulsa atau kredit pelanggan habis, dan segera melakukan pemutusan energi listrik pelanggan. Utiliti mendapatkan manfaat sebagian besar berasal dari pengurangan pembaca meter, menunda investasi generasi, mendeteksi pencurian, dan menerapkan pengurangan tegangan konservasi. Beberapa konsumen diuntungkan dari *scheduling* online, notifikasi waktu pemulihan pemadaman, paket harga dinamis, dan peringatan perkiraan tagihan.(Sanborn & Chatterjee, 2023)

 Sejak tahun 2014, PLN telah menetapkan Daftar Penyedia Terseleksi (DPT) bagi perusahaan yang ingin membuat dan memasok kWh meter listrik pintar ke PLN, dan DPT untuk kWH meter prabayar, sebanyak 7 perusahaan. PLN menetapkan DPT agar pasokan produk kWH meter tetap terjaga dengan baik, dan sebagai kepastian bisnis bagi 7 perusahaan tersebut, dengan produk kWh meter yang hanya diizinkan dijual ke PT PLN Persero. Dengan sistem DPT, semua calon penyedia akan terseleksi sesuai persyaratan, dan sistem DPT memungkinkan sistem pembayaran yang jelas bagi calon penyedia barang.

**Tabel 1.** Data supplai Perusahaan dengan pelanggan tunggal 5 tahun terakhir

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Perusahaan/ Tahun | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| PT A | 1233500  | 1433662  | 1525378  | 1467858  | 0  |
| PT Hexing Technology | 678572  | 778572  | 878572  | 978572  | 1478572  |
| PT B | 556687  | 533929  | 633929  | 733929  | 2047254  |
| PT C | 437143  | 487143  | 537143  | 587143  | 682418  |
| PT D | 339286  | 389286  | 439286  | 489286  | 1023627  |
| PT E | 331428  | 351428  | 371428  | 391428  | 454945  |
| PT F | 121887  | 224643  | 234643  | 244643  | 0  |

 Berdasarkan data tersebut, ada 2 perusahaan yaitu PT. A dan PT. F yang pada tahun 2022 tidak dapat melanjutkan penyediaan produk kWH meter kepada PT PLN, diketahui karena PT A tidak dapat mengirimkan barang jadi atau kWH meter sesuai waktu yang diminta pada pengadaan tahun 2022, sedangkan PT F diakibatkan permasalahan pada produk yang dipasok sebelumnya pada tahun 2021, sehingga dikeluarkan dari DPT.

 Penelitian akan dilakukan terhadap perusahaan PT Hexing Technology yang merupakan produsen kWh meter listrik pintar – prabayar yang selama ini digunakan oleh utiliti di Indonesia yaitu perusahaan listrik negara (PLN), untuk mengetahui dan mendesain strategi korporasi dengan pelanggan tunggal, sehingga dapat menjadi acuan agar terhindar dari permasalahan gagal supplai seperti yang terjadi pada 2 perusahaan yaitu PT. A dan PT. F .

 Porter(PORTER, 1996)menjelaskan strategi secara umum, yaitu “penciptaan posisi yang unik dan bernilai, yang melibatkan berbagai aktivitas”. Jika hanya ada satu posisi ideal untuk diraih, maka menurut Porter, tidak perlu ada strategi. “Perusahaan hanya akan menghadapi kewajiban yang sederhana — memenangkan perlombaan menemukan dan mendahului pihak lain untuk meraih posisi ideal itu.” Padahal, bagi Porter, inti dari penentuan posisi strategis atau strategic positioning adalah memilih berbagai aktivitas yang berbeda dari pesaing.

 Persaingan dalam dunia usaha tidak dapat dihindari, untuk itu diperlukan segala upaya untuk selalu mengetahui, memahami apa yang terjadi di pasar, apa yang diinginkan pelanggan; dan memahami perubahan lingkungan bisnis sehingga mampu bersaing dengan yang lain. Oleh karena itu, upaya untuk memahami apa dan bagaimana mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki untuk memenangkan persaingan dan menciptakan keunggulan kompetitif harus selalu diciptakan. Hal ini menjadi nilai yang diciptakan oleh suatu bisnis untuk dapat terus dimanfaatkan oleh pelanggan dalam bentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk memenuhi permintaan dan keluhan pelanggan terhadap kualitas produk, kebutuhan pelanggan, pengadaan pasar baru dan adanya inovasi produk yang berkelanjutan.(Kuncoro & Suriani, 2018)

 Persaingan yang semakin ketat dan semakin kritisnya konsumen dalam memilih suatu produk menuntut perusahaan untuk lebih inovatif dalam memproduksi produknya, keberhasilan suatu produk akan berpengaruh pada kinerja pasarnya, disinilah suatu produk akan menjadi pertimbangan konsumen, apakah produk tersebut mempunyai sesuatu yang berbeda dan kompetitif, dibandingkan dengan produk pesaing lainnya.(Racela, 2014)

 Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri pasti mempunyai strategi bersaing, baik secara eksplisit maupun implisit. Sebenarnya strategi bersaing didasarkan pada pengembangan rumusan umum tentang bagaimana suatu bisnis akan menghadapi persaingan, apa yang sebenarnya menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi kompetitif mengacu pada kombinasi antara tujuan akhir dan instrumen (kebijakan) yang mampu dicapai oleh perusahaan.(Zaini et al., 2014)

 Dalam keunggulan kompetitif jangka panjang, perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuannya dalam mengembangkan seperangkat kompetensi utama sehingga dapat melayani pelanggan sasarannya dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Kompetensi utama mengacu pada seperangkat kompetensi unik yang dikembangkan dalam suatu perusahaan pada bidang-bidang utamanya, seperti kualitas, pelayanan pelanggan, inovasi pembinaan tim, fleksibilitas, daya tanggap sehingga mampu mengungguli pesaingnya.(Srivastava et al., 2013)

 Menurut Coulter, strategi korporat sebagai strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut, dan dalam definisi lain menurut Collis & Montgomery adalah suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya.(KUNCORO, 2005)

 Strategi korporasi yang berdasarkan kriteria competitiveness sangat diperlukan, walaupun skema bisnis bagi Perusahaan tersebut dengan pasar atau pembeli yang sudah jelas yaitu PT PLN, dan skema pembayaran yang pasti yaitu dengan sistem DPT, namun justru muncul kompetisi ketat dalam skema bisnis tersebut, sehingga jika perusahaan tidak dapat memberikan nilai lebih berdasarkan kriteria competitiveness, maka akan terjadi kegagalan supply sehingga akan tereliminasi.

Untuk memenuhi permintaan konsumen kontemporer yang terus berkembang, bisnis harus gesit dan mudah beradaptasi.(Chatterjee et al., 2022). Kegesitan didefinisikan sebagai “kemampuan untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap tantangan baru dalam lingkungan inovasi berbasis data.(Agag et al., 2023)

Untuk itu, perspektif kemampuan dinamis (Teece, 2012) memvalidasi kemampuan bisnis untuk mencari, mengkonsolidasikan, dan mentransformasikan pengetahuan dari lingkungannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang fleksibel dan mudah beradaptasi.

1. **Metode Penelitian**
	1. *Tempat dan Waktu Penelitian*

 Penelitian ini dilakukan di PT Hexing Technology pada Desember 2022 hingga Agustus 2023. dengan area penelitian adalah lingkungan internal perusahaan mencangkup inbound logistics, outbound logistics, marketing dan sales, operations dan services, serta infrastruktur perusahaan, human resources management, technology development dan procurement. Serta lingkungan eksternal perusahaan mencangkup lingkungan mikro (Persaingan industri, Ancaman pendatang baru, Ancaman produk/jasa pengganti, Kekuatan tawar menawar pemasok, dan Daya tawar pembeli), dan lingkungan makro (politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum)

* 1. *Jenis dan Sumber Data*

 Jenis sumber data dalam penelitian ini adalah :

* + 1. *Data Primer*

 Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer ini dikumpulkan untuk kebutuhan penelitian. Data primer dalam penelitian ini adalah data profil perusahaan , bisnis perusahaan dan identifikasi responden yang berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden seperti jenis perusahaan, skala perusahaan dan bidang bisnis perusahaan.

* + 1. *Data Sekunder*

 Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal, internet dan sumber–sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu, data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis.Adapun data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu dokumen perusahaan berupa profil dan data perusahaan pelanggan yang berkaitan dengan penelitian ini.

* + 1. *Responden Pakar*

 Responden Pakar dalam penelitian ini adalah Deputi Direktur perusahaan, Factory Manager serta Sales manager yang berpengalaman dalam bidang operasional dan analisis dari perusahaan.

* 1. *Prosedur Penelitian*

 Prosedur penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

* + 1. *Penelitian Pendahuluan*

 Penelitian pendahuluan digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan, sehingga dapat diketahui gambaran jelas tentang perusahaan PT Hexing Technology.

* + 1. *Identifikasi Masalah*

 Masalah diidentifikasi melalui wawancara langsung dengan pihak PT Hexing Technology. Wawancara kepada pihak yang berhubungan langsung, dilakukan dengan berkomunikasi kepada responden, dan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.

* + 1. *Studi Literatur*

 Studi literatur untuk mencari informasi dan landasan teori yang mendukung penelitian. Studi literatur berasal dari buku, jurnal, hasil penelitian dan lain-lain.

* + 1. *Identifikasi Variabel Penelitian*

 Identifikasi variabel penelitian berupa variabel lingkungan eksternal dan variabel internal perusahaan. Identifikasi faktor-faktor internal diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan, dengan merujuk pada analisis Value Chain. Variabel eksternal terdiri dari lingkungan mikro dengan merujuk pada analisis Analisis Porter's Five Forces dan lingkungan makro merujuk pada analisis PESTEL(politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum).

* + 1. *Penentuan Responden*

 Responden dipilih berasal dari divisi Sales&Marketing, Divisi Produksi dan Divisi Teknologi, responden tersebut dianggap mengetahui informasi mengenai faktor-faktor strategi internal dan eksternal serta berperan dalam merumuskan strategi pemasaran dan perencanaan produk serta mengetahui kondisi perusahaan pada saat ini secara menyeluruh.

* + 1. *Uji Validitas*

 Uji validitas pada penelitian ini menggunakan wawancara langsung ke pihak terkait yang berpengaruh dan mengerti tentang konteks penelitian. Diawali dengan mengajukan pertanyaan terkait topik hasil analisis. Pertanyaan yang tidak relevan akan membuat peserta tes meragukan validitas tes dan menghasilkan jawaban yang kurang kredibel.

* + 1. *Analisis Data*

 Analisis alternatif strategi korporat menggunakan metode SWOT, berdasarkan analisis faktor Internal(merujuk pada analisis Value Chain) dan analisis faktor Eksternal(merujuk pada analisis Porter's Five Forces dan PESTEL).

Secara lebih terperinci tahapan analisis data sebagai berikut :

* + - 1. *Tahap Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal*

Identifikasi faktor Internal berdasar pada analisis Value Chain(Porter), sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kegiatan utama dan pendukung perusahaan. Semua kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan produk diidentifikasi secara jelas dan terpisah satu sama lain.
2. Kegiatan utama menurut Porter Value chain adalah : inbound logistics, outbound logistics, marketing dan sales, operations dan services
3. Kegiatan pendukung menurut Porter Value chain adalah : infrastruktur perusahaan, human resources management, technology development dan procurement
4. Penyajian data dengan faktor yang bersifat positif (kekuatan) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan)

Identifikasi faktor Eksternal Perusahaan merujuk pada analisis Porter's Five Forces dan PESTEL:

1. Mengidentifikasi lingkungan Mikro, berdasarkan Porter's Five Forces adalah : Persaingan industri, Ancaman pendatang baru, Ancaman produk/jasa pengganti, Kekuatan tawar menawar pemasok, dan Daya tawar pembeli
2. Mengidentifikasi lingkungan makro berdasarkan analisis PESTEL, yaitu politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum
3. Penyajian data dengan mengidentifikasi peluang serta ancaman dari keseluruhan faktor eksternal tersebut.
	* + 1. *Tahap Pencocokan*

 Pada tahap pencocokan, menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) adalah salah satu alat strategi tertua dan paling banyak diadopsi di seluruh dunia. (Puyt et al., 2023)

Tahapan dalam menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut:

1. Menyusun daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, tahap ini dilakukan pada tahap identifikasi.
2. Menyusun strategi SO (Strength-Opportunity) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal.
3. Menyusun strategi WO (Weakness-Opportunity) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal.
4. Menyusun strategi ST (Strength-Threat) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal.
5. Menyusun strategi WT (Weakness-Threat) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.
	* + 1. *Tahap Keputusan*

 Pada tahap pengambilan keputusan, akan digunakan ANP (Analithycal NetworkProcess) untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan berdasarkan matriks SWOT, serta memberikan skala prioritas bagi alternatif strategi yang dihasilkan. Metode ANP dapat mengidentifikasi saling ketergantungan dan umpan balik yang tidak berwujud antara faktor, subfaktor, dan alternatif. (Hosseini et al., 2013)

Berikut ini adalah lima langkah pembuatan ANP melalui software Super Decision :

1. Langkah 1: Buat suatu hirarki jaringan keputusan yang menunjukkan hubungan antar faktor keputusan, dalam menu network
2. Langkah 2: lakukan matriks perbandingan berpasangan diantara faktor yang mempengaruhi keputusan, melalui menu judgment
3. Langkah 3: komputasi relative importance weight vectors dari faktor-faktor yang ada
4. Langkah 4: komputasi supermatriks dan analisis
5. Langkah 5: Menghitung bobot akhir melalui menu sintesis
	* 1. *Kesimpulan*

 Penarikan kesimpulan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian yang ditunjang dengan dasar teori sebagai landasan berpikir.

1. **Hasil dan Pembahasan**
	1. *Hasil Analisis dan Matrix SWOT*

|  |
| --- |
| **Tabel 2.** Matrix SWOT |
|  | **Strength** | **Weakness** |
|  | 1 | terdapat minimal 2 supplier untuk tiap raw material | 1 | raw material utama, seperti chip, masih didatangkan secara impor, lead time panjang |
|  | 2 | pemesanan raw material, sesuai kebutuhan, dikirim langsung dari pemasok, biaya rendah | 2 | material plastik dan metal dari pemasok lokal, masih memerlukan Dice atau cetakan khusus, dengan jumlah terbatas |
|  | 3 | perencanaan raw material disusun dalam periodik semester (6 bulan) | 3 | beberapa mesin uji sudah perlu penggantian, sehingga waktu uji menjadi lama |
|  | 4 | material impor dikelola oleh sistem SCM terpusat di perusahaan induk, harga material lebih rendah | 4 | sparepart untuk tools dan equipment mesin produksi, didatangkan dari impor, sehingga butuh waktu lama untuk perbaikan/maintenance |
|  | 5 | proses produksi dari bagian SMT(automatic insert), wave soldering(manual insert), assembly, packing dan QC testing. Proses produksi SMT dilakukan sendiri | 5 | skill khusus dari manpower belum di klasifikasikan sesuai station proses kerja, sehingga jika kekurangan man power, produksi jadi terhambat |
|  | 6 | kapasitas produksi perbulan mencapai 270ribu untuk salah satu tipe | 6 | penumpukan pemesanan dalam satu waktu, pada variasi tipe yang berbeda, sehingga kapasitas produksi tidak dapat terpenuhi |
|  | 7 | proses soldering dilakukan oleh mesin wave solder, bukan operator | 7 | kapasitas produksi bagian SMT, kurang |
|  | 8 | tipe produksi adalah make by order, tidak menyediakan stok, tidak ada inventori | 8 | sering terkena penalti/denda akibat melebihi batas waktu pengiriman produk ke pelanggan |
|  | 9 | pengiriman langsung ke gudang pelanggan, biaya lebih murah, mengurangi inventory dan resiko kehilangan barang | 9 | pelanggan hanya 1, sehingga penjualan sangat bergantung pada pelanggan tersebut |
|  | 10 | sistem pengadaan barang dengan sistem SCM terpusat , dengan harga satuan dan pembayaran terjamin | 10 | rating keuangan berada pada level medium |
|  | 11 | organisasi pelanggan jenis Utilitas, sehingga pelayanan presales dan aftersales yang jelas, baik tempat dan jenisnya | 11 | Pelanggan hanya 1, sehingga pelayanan purna jual harus terus dilakukan walaupun sudah melewati masa garansi |
|  | 12 | jenis ikatan kerja yang menghemat biaya dan efisien untuk tenaga kerja  | 12 | upah minimum kabupaten yang tinggi, kedua tertinggi se-Indonesia |
|  | 13 | merupakan perusahaan PMA yang tergabung dalam grup korporasi multinasional | 13 | nilai perhitungan konten lokal (TKDN) menjadi lebih rendah akibat PMA 100% |
|  | 14 | memiliki fasilitas workshop dan lantai produksi sendiri | 14 | keterbatasan maintenance dan pemeliharaan gedung sesuai dengan skill tenaga kerja. |
|  | 15 | untuk proses maintenance gedung dan kantor menggunakan tenaga kerja internal, sehingga biaya lebih rendah | 15 | sistem R&D terpusat di kantor pusat, menjadikan perubahan spesifikasi produk berdasarkan permintaan pelanggan, menjadi lebih lama |
|  | 16 | sistem R&D terpusat, menjadikan produk memiliki keandalan supply chain , karena menggunakan raw material utama yang sama dengan perusahaan dalam grup korporasi dari negara lain |  |  |
| **Oportunity** |  | **STRATEGY SO** |  | **STRATEGY WO** |
| 1 | terdapat dua pesaing yang tidak dapat melanjutkan supply pada tahun 2023, ada kuota produk tambahan | 1 | Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota assosiasi produsen kWh meterO2,O3,O4,O7,S6,S10, S12,S13,S16 | 1 | Meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuanganO1,O6,O9, W3,W5,W6,W7,W8, W10, W14 |
| 2 | produk pengganti menghasilkan peluang pasar baru | 2 | Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumyaS1,S2,S3,S4,S5,S8,S9, O1,O5,O6,O8 | 2 | Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumyaW12,W13, O1,O5,O6,O8 |
| 3 | ada peluang antar vendor untuk mendapatkan harga terbaik dengan keuntungan yang wajar, sehingga pembeli terpengaruh untuk melakukan penyesuaian harga demi menjaga keamanan rantai pasok | 3 | Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelangganS9,S11,S14,S15,O6,O9 | SO1 | Memperluas lini produk dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan vendor lainO2,O3,O4,O6,O7,W1,W2,W4, W15 |
| 4 | program Indonesia bebas emisi karbon 2060, menjadikan kWh meter listrik pintar akan semakin banyak digunakan | WO1 | Meningkatkan kapasitas produksi, dan kualitas mesin produksiO1,O6,O9, S3,S4,S6,S7 | WT1 | Membuat program CRM(Company Relationship Management)O5,O8 W9,W11 |
| 5 | ditengah kondisi ekonomi global yang tak pasti, Pemerintah mengasumsikan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2024 sebesar 5,3% hingga 5,7%, sehingga secara ekonomi, utility ketenagalistrikan masih akan terus kuat berkembang, dengan kebutuhan akan produk kWh meter listrik pintar |  |  |  |  |
| 6 | Indonesia terus mencatatkan pertumbuhan jumlah penduduk setiap tahunnya. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) terbaru, jumlah penduduk di Indonesia kini telah mencapai sebanyak 278,69 juta jiwa pada pertengahan 2023. Angka tersebut naik 1,05% dari tahun sebelumnya, sehingga peluang penambahan penggunaan kWh meter listrik bagi tiap rumah penduduk akan terus bertambah seiring pertambahan jumlah penduduk |  |  |  |  |
| 7 | perkembangan teknologi listrik pintar di Indonesia baru memasuki fase kedua, sehingga peluang industri kWh meter listrik pintar masih terbuka |  |  |  |  |
| 8 | produk telah diuji menggunakan pengujian keandalan dipercepat dengan mencapai suhu dan kondisi ekstrim, sehingga dipastikan dapat dipergunakan dengan baik pada iklim di Indonesia saat ini |  |  |  |  |
| 9 | peraturan pemerintah melalui undang-undang kemetrologian, yang mengatur bahwa kWh meter elektronik harus di tera ulang tiap 10 tahun, membuka peluang bahwa tiap 10 tahun perlu diadakan pengujian atau penggantian produk kWH meter, sehingga peluang kebutuhan produk kWh meter tetap terjaga |  |  |  |  |
| **Treat** |  | **STRATEGY ST** |  | **STRATEGY WT** |
| 1 | dengan persaingan industri yang ketat, harga produk akhir akan terus turun | 1 | Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengirimanT1,T2,T3,T4,S1,S2,S3,S4,S5,S7,S8,S9,S10 | 1 | Membuat program CRM(Company Relationship Management)T4,T5,W9,W10 |
| 2 | pendatang baru akan mengurangi market share saat ini | WT1 | Membuat program CRM(Company Relationship Management)T4,T5,S6,S11 | ST1 | Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengirimanT1,T2,T3,W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,W8 |
| 3 | kelangkaan komponen, menyebabkan daya tawar pemasok, menjadikan harga material tinggi, termasuk saat pandemi |  |  |  |  |
| 4 | daya tawar pembeli dominan, karena pembeli / pelanggan tunggal, harus memenuhi segala permintaan pembeli dari segi kualitas, harga dan pengiriman (QCD) |  |  |  |  |
| 5 | untuk fase awal kWh meter listrik pintar sudah banyak yang diganti, sehingga menjadi limbah yang perlu penanganan |  |  |  |  |

Pada kriteria strategi **SO** atau strategi yang berdasarkan keunggulan dan peluang, menghasilkan tiga alternatif strategi utama, yaitu :

1. Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota assosiasi produsen kWh meter.

Strategi ini berupaya menghasilkan jenis produk baru dengan teknologi terbaru, yang bekerjasama dengan anggota assosiasi produsen. Strategi ini berpangku pada keunggulan bahwa dengan produk baru akan menghasilkan pasar yang baru, serta adanya program pemerintah yang mengharapkan produk dengan teknologi baru bebas emisi. Selain itu dengan bekerjasama dengan produsen kWh meter lain, maka jenis dan harga raw material dapat ditekan, dan menghasilkan keuntungan yang maksimal

1. Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumya.

Strategi ini berarti meningkatkan target penjualan dari segi kuantitas atau jumlah, dengan harapan keuntungan akan bertambah. Strategi ini berdasarkan adanya dua produsen yang tidak dapat melanjutkan kerjasama dengan pembeli, sehingga ada market share yang masih tersedia, selain itu, strategi ini juga berdasar pada keunggulan perusahaan yang memiliki sistem SCM terpusat yang dapat menekan harga raw material serta menjamin ketersediaannya, dengan sistem SCM yang baik,.

1. Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan.

Strategi ini bermaksud untuk menambah fasilitas produksi, berupa sistem informasi tentang status produksi saat ini, yang dapat dipergunakan baik oleh internal perusahaan atau oleh pelanggan. Tujuan dari strategi ini, agar tim internal dapat dengan mudah bermanuver atau mengubah dan memodifikasi strategi waktu pengiriman dan atau perencanaan produksi, dengan harapan jika ada perubahan permintaan sewaktu-waktu, dapat segera diketahui bagian mana yang dapat diubah, dan bagian mana yg tetap. Strategi ini melibatkan sistem informasi, dari sisi lain akan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan.

Pada kriteria strategi **WO** yaitu strategi yang berdasarkan adanya kelemahan dan peluang, menghasilkan dua alternatif strategi utama, yaitu :

1. meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuangan.

Strategi ini bertujuan agar kualitas mesin produksi yang sudah menurun dapat ditingkatkan atau diganti, sehingga kecepatan produksi akan stabil dan selanjutnya meningkat, sehingga pada akhirnya akan terjadi peningkatan kapasitas produksi. Peningkatan kapasitas produksi dalam sisi lain akan menjamin ketersediaan produk kWh meter bagi pelanggan dan mengurangi potensi keterlambatan pengiriman, selain itu dengan meningkatnya kapasitas produksi akan meningkatkan jumlah penjualan, karena pelanggan akan lebih memilih penyedia produk kWh meter dengan stok yang tersedia. Selanjutnya untuk meingkatkan kapasitas dan kualitas mesin produksi naik, diperlukan penambahan modal untuk membeli peralatan mesin baru dengan kualitas dan kapasitas yang baik, di sisi lain, penambahan modal akan meningkatkan rating keuangan. Pada akhirnya strategi ini akan meningkatkan keuntungan.

1. Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumya

Strategi ini berdasar dari kelemahan dalam hal TKDN yang masih menjadi kelemahan akibat bentuk Perusahaan berupa PMA 100%, selain itu mengingat adanya peluang dari persaingan industri, dan peluang akan perkembangan industri kWH meter yang akan terus digunakan, maka meningkatkan nilai TKDN menjadi strategi yang perlu untuk dilakukan

Pada kriteria strategi **ST** atau strategi yang berdasarkan keunggulan dan ancaman, menghasilkan satu alternatif strategi utama, yaitu meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman. Strategi ini berfokus pada peningkatan sistem pada segi perencanaan dan pengiriman. Diketahui selama ini dari segi perencanaan dan pengiriman, jika terjadi keterlambatan atau gagal supplai, ada potensi dihentikannya kerjasama atau kemitraan dengan pelanggan, sehingga meingkatkan waktu pengiriman dan sistem perencanaan produksi menjadi hal yang utama. Diketahui persaingan industri semakin ketat, sehingga jika waktu pengiriman dapat dimaksimalkan, maka ada kemungkinan akan didapatkan kuota tambahan dari pelanggan. Disisi lain, peningkatan waktu pengiriman didukung oleh tingginya kapasitas produksi yang saat ini dimiliki, sehingga kapasitas produksi tersebut dapat dimaksimalkan untuk menghasilkan produk.

Terakhir pada kriteria strategi **WT** atau strategi yang berdasarkan adanya kelemahan dan ancaman, menghasilkan satu alternatif strategi utama, yaitu membuat program CRM(Company Relationship Management). Dalam penjelasan oleh sales manager dari perusahaan, CRM yang dimaksud disini adalah program untuk menjalin kerjasama kemitraan yang lebih erat dengan pelanggan, sebagai contoh, pihak internal perusahaan perlu mengetahui secara detail, person atau seseorang yang berwenang dalam hal penerimaan barang, atau pejabat yang paham mengenai proses perencanaan pengiriman barang jadi, atau lebih jauh lagi, pejabat pengadaan yang mengetahu persyaratan apa saja yang akan berubah dalam pengadaan lebih lanjut. Setelah mengetahui kontak-kontak dari pelanggan vital tersebut, maka tugas dari tim internal adalah menemui dan memberikan kontak agar sewaktu-waktu ada perubahan, atau ada update, dapat segera diketahui, sehingga dapat mengurangi resiko terburuk, sehingga proses secara keseluruhan dari pengadaan sampai pengiriman barang diterima oleh pelanggan, dapat berjalan dengan baik.

* 1. *Hasil analisis ANP*

 Metode Analytic Network Process (ANP) akan digunakan untuk melakukan analisis terhadap alternatif strategi yang didapatkan dari analisis swot. Akan digunakan software Super Decisions ver 3.2.0. Model utama hubungan antar kriteria, goal dan alternatif adalah sebagai berikut :



**Gambar 1**. Model ANP – Perusahaan dengan pelanggan Tunggal(PPT) /MFU

Setelah dilakukan input data sesuai pendapat dari Manajemen perusahaan, didapatkan hasil perhitungan komputasi dari software Super Decision, dengan nilai limit sebagai berikut :

**Tabel 3**. Limit ANP, Hasil software Super Decisions

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SO1 | SO2 | SO3 | ST1 | WO1 | WO2 | WT1 | SO | ST | WO | WT | PPT |
| SO1 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 | 0.00719 |
| SO2 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 | 0.01791 |
| SO3 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 | 0.05201 |
| ST1 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 | 0.07079 |
| WO1 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 | 0.01376 |
| WO2 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 | 0.00344 |
| WT1 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 | 0.0849 |
| SO | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 | 0.15422 |
| ST | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 | 0.14157 |
| WO | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 | 0.0344 |
| WT | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 | 0.16981 |
| PPT | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 |



**Gambar 2**. Hasil Komputasi prioritas untuk limit software Super Decisions

Berdasarkan hasil komputasi untuk nilai limiting, didapatkan pada skala kriteria Weakness-Treat, memiliki nilai limiting terbesar yaitu 0,24256, yang berarti memiliki nilai perhatian pada bagian Weakness (kelemahan) dan Treat(ancaman) tertinggi. Selanjutnya pada level alternatif, didapatkan nilai limitting tertinggi ada pada WT1 sebesar 0,36384, sehingga strategi pada WT1 menjadi strategi utama pada konsep Perusahaan dengan pelanggan tunggal tersebut.



**Gambar 3**. Hasil sintesis alternatives software Super Decisions

Berdasarkan hasil analisis ANP melalui software Super Decisions, dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan bagi PT Hexing Technology saat ini adalah membuat program CRM(Company Relationship Management), dengan nilai ideals tertinggi yaitu 1,000000. Seluruh alternatif strategi diperingkatkan sebagai berikut:

1. WT1 - Membuat program CRM(Company Relationship Management)(1,000000).
2. ST1 - Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman (0,833720).
3. SO3 - Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan (0,612582)
4. SO2 - Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumya (0,210916).
5. WO1 - Meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuangan (0,162069).
6. SO1 - Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota assosiasi produsen kWh meter (0,084723).
7. WO2 - Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumya (0,040517).
	1. *Pembahasan*

Penelitian ini menemukan bahwa dalam dunia industri dan bisnis, ada perusahaan yang hanya memiliki satu pelanggan atau hanya memiliki pelanggan tunggal, sehingga memerlukan strategi bisnis yang berbeda dari strategi bisnis pada perusahaan umum. Dengan pembahasan jurnal ini, dapat memberikan informasi pentingnya strategi korporasi dalam industri yang memproduksi barang atau jasa yang sangat spesifik, dengan hanya satu pelanggan, juga memberikan paradigma baru tentang pentingnya *competitiveness* dalam suatu skema bisnis dengan pembeli yang pasti dan kebutuhan yang pasti dan sistem pembayaran yang pasti. Diketahui bahwa tipe perusahaan dengan pelanggan tunggal ini sangat terbatas jumlahnya, dan tipe perusahaan ini berfokus pada melayani kebutuhan institusi negara atau perusahaan milik negara yang mengelola energi.

Berdasarkan hasil analisis SWOT lalu pembobotan dengan ANP, ditemukan bahwa bagi perusahaan dengan pelanggan tunggal, untuk dapat terus melanjutkan usahanya, maka diperlukan strategi korporasi utama yang berfokus pada menjalin hubungan baik dengan pelanggan. Strategi tersebut berfokus menjadikan pelanggan sebagai mitra, sehingga tercipta hubungan kerjasama yang baik, dapat mengatasi masalah tepat waktu, pengiriman sesuai permintaan, serta menjaga kepastian industri dimasa yang akan datang.

Penelitian ini menyarankan bagi perusahaan lain yang memiliki tipe bisnis yang sama yaitu pelanggan tunggal, agar dapat menjalankan strategi korporasi sesuai urutan berikut :

1. Menjalin kerjasama kemitraan dengan pelanggan
2. Menjamin waktu pengiriman produk
3. Sistem informasi produksi yang dapat diakses pelanggan
4. Berusaha meningkatkan jumlah penjualan
5. Meingkatkan kapasitas produksi
6. Menambah jenis produk yang dibutuhkan pelanggan
7. Menambah konten lokal yang dibutuhkan pelanggan
8. **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis desain strategi korporasi yang dilakukan perusahaan berdasarkan analisis SWOT, serta output dari sintesis ANP, kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. PT Hexing Technology adalah perusahaan industri di Indonesia yang berbasis elektronik metering dan sistem, mulai beroperasi pada tahun 2010. Perusahaan ini berfokus untuk mengembangkan meter listrik dan pengelolaan produk serta sistem untuk pelanggan di Indonesia, dengan semangat memberikan layanan yang lebih baik dan dukungan teknis penuh. PT Hexing Technology telah mendapat sertifikat ISO 9001:2008, dan semua produk yang dihasilkan sudah lulus Type test dari PT PLN (Persero) Puslitbang dan sudah mendapatkan sertifikat SPM (Sistem Pengendalian Mutu) dari PT PLN (Persero) Pusat Sertifikasi.

PT Hexing Technology menjadi 3 besar mitra PLN dalam menyediakan kWH meter listrik pintar prabayar, yang selama ini sudah memproduksi lebih dari 10 juta unit kWh meter semenjak tahun 2012. PT Hexing Technology berhasil masuk dalam DPT untuk kwh meter 1 phasa prabayar di PLN semenjak tahun 2014, hingga kini tahun 2023, dengan rata-rata supply per tahun mencapai 1 juta unit kWh meter.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis PT Hexing Technology yang bertipe Manufacture of Utility, tentunya adalah persyaratan dari pelanggan tunggal itu sendiri, dalam hal ini PLN, sehingga faktor yang mempengaruhi dapat diambil dari persyaratan DPT, yaitu :
2. Kapasitas produksi
3. Persentasi TKDN
4. Rating Keuangan
5. Sertifikat SPM produk
6. Bebas blacklist
7. Pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap keberlangsungan Perusahaan dengan pelanggan tunggal adalah sebagai berikut :
8. Kapasitas produksi ; perusahaan yang akan mensuplai kebutuhan kWh meter bagi PLN harus memiliki kapasitas produksi yang dapat memenuhi kebutuhan dalam 1 periode pengadaan,
9. Persentasi TKDN ; persentasi tingkat kandungan dalam negri, menjadi syarat mutlak dalam proses pengadaan di PLN, dan persentase tersebut harus ada peningkatan seiring tahun, sehingga komitmen dan konsistensi dalam mengelola persentasi TKDN menjadi faktor yang mempengaruhi bisnis
10. Rating Keuangan ; penilaian tingkat kesehatan keuangan, akan dilakukan oleh auditor independen yang ditunjuk oleh PLN, sehingga menjaga kondisi keuangan, termasuk dengan pemenuhan syarat perpajakan menjadi kunci utama agar tetap dapat menjadi DPT PLN dan terus dapat mengikuti proses pengadaan.
11. Sertifikat SPM ; adalah sertifikat yang menjadi syarat wajib sebuah produk dapat dipergunakan dalam lingkungan PLN. SPM menjadi penanda pengendalian kualitas oleh PLN terhadap suppliernya
12. Bebas permasalahan / blacklist ; faktor yang harus selalu dipenuhi agar dapat melanjutkan bisnis di PLN adalah tidak terkena blakclist atau adanya permasalahan utama / major pada proses pengadaan sebelumnya, permasalahan dalam dua kategori yaitu pengiriman dan kualitas produk.
13. Strategi korporasi yang didapatkan melalui software Super Decision dengan ANP, didapatkan prioritas utama alternatif strategi yang dilakukan adalah **strategi pendekatan hubungan dengan pelanggan**, dengan alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT termasuk pada strategi WT atau strategi yang menekankan terhadap adanya kelemahan perusahaan dan adanya ancaman.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis, sebagai saran penyusunan strategi korporasi bagi Perusahaan dengan pelanggan Tunggal, , dapat dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

1. Membuat program CRM(*Company Relationship Management*)
2. Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman
3. Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan
4. Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumya
5. Meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuangan
6. Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota assosiasi produsen kWh meter
7. Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumya
8. **Daftar Pustaka**

Agag, G., Durrani, B. A., Shehawy, Y. M., Alharthi, M., Alamoudi, H., El-Halaby, S., Hassanein, A., & Abdelmoety, Z. H. (2023). Understanding the link between customer feedback metrics and firm performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *73*. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103301

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Shah, M., & Maheshwari, P. (2022). Big data driven innovation for sustaining SME supply chain operation in post COVID-19 scenario: Moderating role of SME technology leadership. *Computers and Industrial Engineering*, *168*. https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108058

Hosseini, L., Tavakkoli-Moghaddam, R., Vahdani, B., Mousavi, S. M., & Kia, R. (2013). Using the Analytical Network Process to Select the Best Strategy for Reducing Risks in a Supply Chain. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, *2013*. https://doi.org/10.1155/2013/375628

KUNCORO, M. (2005). *STRATEGI BAGAIMANA MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF*.

Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, *23*(3), 186–192. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2017.07.006

PORTER, M. (1996). *What is Strategy?*

Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, *56*(3). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304

Racela, O. C. (2014). Customer Orientation, Innovation Competencies, and Firm Performance: A Proposed Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *148*, 16–23. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.010

Sanborn, S., & Chatterjee, A. (2023). *2023 Deloitte : power and utilities industry outlook*.

Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. In *J. Technol. Manag. Innov* (Vol. 8, Issue 2). http://www.jotmi.org

Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. In *Journal of Management Studies* (Vol. 49, Issue 8, pp. 1395–1401). https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Zaini, A., Hadiwidjojo2, D., Rohman, F., & Maskie, G. (2014). *Effect Of Competitive Advantage As A Mediator Variable Of Entrepreneurship Orientation To Marketing Performance* (Vol. 16). www.iosrjournals.org