

# Tesis Rizky Adriadhie MTI

*by* MKnGeta Ilham Adi Prasetyo

---

**Submission date:** 01-Nov-2023 09:13PM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2214793697

**File name:** Rizky\_218030003\_DraftThesis\_-\_1\_4\_5\_-\_Adriadhie\_s\_Family.docx (741.85K)

**Word count:** 10125

**Character count:** 65612

## PENDAHULUAN

## I.1 Latar Belakang

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. Persiapan produk baru dalam menghadapi persaingan dari pesaing merupakan salah satu cara memenangkan persaingan melalui inovasi produk. Inovasi berarti mengamati konsumen untuk mencari dan memuaskan pelanggan dengan menyediakan produk baru, menciptakan inovasi agar mempunyai posisi strategis di pasar dan menahan serangan pesaing dengan tujuan utama memenuhi permintaan pasar. Hasilnya, dapat dijadikan keunggulan kompetitif suatu bisnis. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memberikan pemikiran, ide, dan produk inovatif yang baru. 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)

*Manufacture for Utility* (MfU), adalah sebuah perusahaan atau manufaktur yang membuat produk atau layanan yang mendukung utiliti atau layanan publik. Utiliti ini adalah perusahaan milik negara yang mengatur tentang energi dan pemanfaatannya, sebagai contoh utiliti yang mengatur ketenagalistrikan di Indonesia adalah PT PLN Persero. Manufaktur tersebut memproduksi produk atau layanan yang sangat spesifik sesuai permintaan dan standar PLN, dan produk atau layanan yang dihasilkan tidak diizinkan dijual ke tempat lain. Dengan kata lain, pelanggan manufaktur tersebut hanyalah 1(satu) pelanggan, yaitu utility tersebut, dan produknya tidak dapat dijual ke tempat lain, sehingga membutuhkan strategi korporasi dan bisnis yang tepat agar tidak terjadi kesalahan yang menyebabkan kerugian.

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

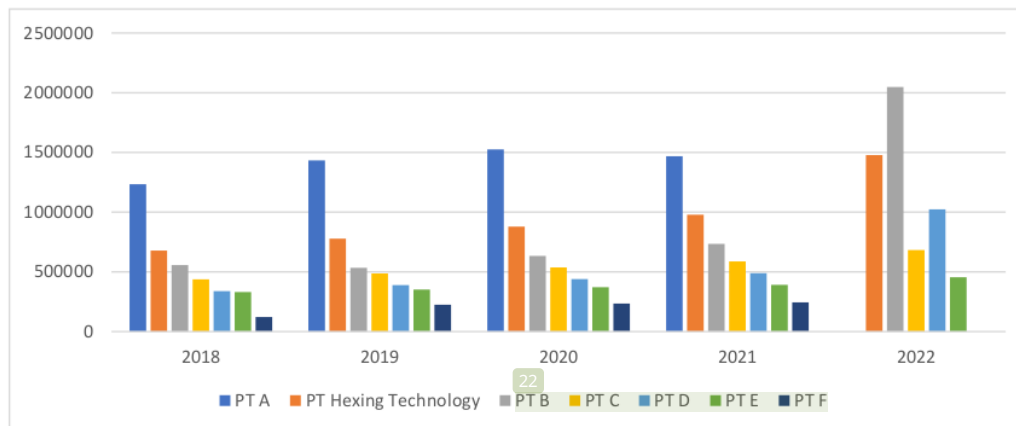
sistem Prabayar. Pelanggan perlu membayar terlebih dahulu agar selanjutnya dapat menggunakan listrik, pelanggan melakukan pengisian Pulsa atau Kredit pada kWh meter dengan sistem token. kWh meter dilengkapi dengan enkripsi STS untuk melakukan komunikasi token, sehingga kWh meter akan tahu jika pulsa atau kredit pelanggan habis, dan segera melakukan pemutusan energi listrik pelanggan.

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.

Berikut adalah data suplai dari 7 perusahaan yang masuk dalam DPT PT PLN Persero dalam 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

*Tabel 1. DPT kWh meter 1p 5 tahun terakhir*



Gambar 1.1 Histogram DPT PLN Iphase , 5 tahun terakhir

Berdasarkan data tersebut, ada 2 MFU 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 berupa studi kasus 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 bagi MFU, sehingga dapat menjadi acuan agar terhindar dari permasalahan gagal suplai seperti yang terjadi pada 2 MFU yaitu PT. A dan PT. F yang terlihat menjadi 0 pada histogram pada tahun 2022 . Strategi korporasi yang berdasarkan kriteria *competitiveness* sangat diperlukan, walaupun skema bisnis bagi Perusahaan MFU 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 MFU tersebut, sehingga jika MFU tidak dapat memberikan nilai lebih berdasarkan kriteria *competitiveness*, maka akan terjadi kegagalan supply sehingga akan tereliminasi

3

## I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dilakukan pemetaan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi bisnis PT Hexing selama ini, sebagai pemasok kWh Meter dengan *single customer* yaitu PLN ?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi bisnis PT Hexing Technology yang bertipe *Manufacture of Utility* ?
3. Bagaimana pengaruh faktor - faktor tersebut terhadap keberlangsung MFU yang hanya memiliki pelanggan tunggal / *single customer* ?
4. Bagaimana desain strategi korporasi berdasar pada *competitiveness* bagi perusahaan yang bertipe *Manufacture for Utility* yang sudah diterapkan pada Perusahaan MFU yang masuk dalam DPT PT PLN?

## I.3 Tujuan Penelitian dan Penyelesaian Masalah

Tujuan penelitian ini dengan memperhatikan rumusan masalah di atas, adalah sebagai berikut :

1. Untuk mencari dan mengetahui kondisi bisnis pemasok kWh meter yang memiliki *single customer*
2. Menjabarkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan bertipe *manufacture of utility*
3. Menganalisa faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap proses bisnis MFU yang memiliki hanya satu pelanggan / *single customer*
4. Merancang desain strategi korporasi bagi *Manufacture for Utility* dengan *single customer*, sehingga dapat menjadi panduan bagi *Manufacture for Utility* dalam mengoptimalkan strategi korporasi.

8

## I.4 Cara Pendekatan dan Metode Penelitian yang digunakan

Menilai strategi korporasi melibatkan pendekatan yang sistematis dan holistik untuk mengevaluasi keseluruhan arah dan rencana perusahaan. Berikut adalah pendekatan yang akan digunakan dalam menganalisis strategi korporasi:

1. Analisis SWOT (**analisis internal, kompetensi inti**): pendekatan ini melibatkan identifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan. Evaluasi SWOT membantu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi korporasi. Dengan

memahami kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternal, kita dapat mengevaluasi kesesuaian strategi saat ini dan mengidentifikasi area perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan.

2. Analisis PESTEL (**analisis lingkungan bisnis**): pendekatan ini melibatkan analisis faktor-faktor makroekonomi dan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum dievaluasi untuk mengidentifikasi tren dan perubahan yang dapat mempengaruhi strategi korporasi. Analisis PESTEL membantu memahami kondisi dan konteks eksternal yang perlu dipertimbangkan dalam perumusan dan evaluasi strategi. Karena MfU sangat tergantung dengan stakeholder external, sehingga analisis ini perlu dilakukan.
3. Analisis Porter's Five Forces (**analisis kekuatan persaingan**): pendekatan ini melibatkan analisis lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan di industri, yaitu kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ancaman dari produk pengganti, ancaman dari pesaing baru, dan tingkat persaingan internal industri. Analisis Porter's Five Forces membantu dalam memahami lingkungan persaingan dan kemampuan perusahaan untuk menghadapinya. Evaluasi kekuatan dan ancaman di setiap area membantu mengidentifikasi apakah strategi korporasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan mengetahui kekuatan dalam peta persaingan industri, maka dapat dirumuskan strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif.
4. Analisis Value Chain (**analisis lingkungan internal**): pendekatan ini melibatkan pemetaan dan analisis aktivitas-aktivitas nilai yang dilakukan oleh perusahaan dari pengadaan bahan baku hingga pemasaran dan pelayanan produk. Analisis Value Chain membantu mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai tambah dan mengidentifikasi bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan proses tersebut untuk mendukung strategi korporasi. Karena MfU begitu tergantung dengan pelanggan, sehingga perlu dilakukan analisis Value chain, untuk mengerti lebih lanjut tentang bagaimana menciptakan nilai tambah.
5. Analisis ANP : pendekatan dengan analisis metode ANP dapat membantu pengambilan

keputusan dalam memperoleh alternatif terbaik dengan menampilkan urutan prioritas perankingan. Pada penelitian ini metode ANP digunakan untuk memilih alternatif strategi yang didapatkan dari hasil analisis SWOT

Pendekatan-pendekatan ini digunakan secara terintegrasi berdasarkan konteks dan kebutuhan perusahaan. Penting untuk menggunakan beberapa pendekatan untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif tentang strategi korporasi dan kemampuannya untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

### 8 I.5 Pelaksanaan penelitian secara garis besar 32

Pelaksanaan penelitian strategi korporasi secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Tujuan Penelitian: menganalisis strategi korporasi perusahaan MfU, lalu bandingkan dengan strategi yang sesuai waktu / tren saat ini.
2. Kumpulkan Data: Kumpulkan data yang relevan, diantaranya laporan keuangan perusahaan, laporan tahunan, dokumen strategis, presentasi manajemen, publikasi industri, studi kasus, dan sumber daya lainnya yang berhubungan dengan strategi korporasi bagi MfU.
3. Analisis Data: Analisis data yang terkumpul untuk memperoleh wawasan tentang strategi korporasi bagi MfU. melibatkan metode analisis SWOT, analisis PESTEL, analisis Porter's Five Forces, dan analisis Value chain.
4. Interpretasi dan Temuan: Interpretasikan hasil analisis data untuk mengidentifikasi temuan dan pola-pola dalam strategi korporasi bagi MfU. Berdasarkan analisis SWOT, selanjutnya dilakukan pembobotan dan skala prioritas bagi alternatif strategi yang dibuat dalam matrix SWOT, menggunakan *Analytic Network Process* (ANP).
5. Pembuatan Laporan: Laporan penelitian mencakup tinjauan literatur, usulan pemecahan masalah, model pemecahan masalah, analisis yang dilakukan, interpretasi temuan, dan kesimpulan.

### I.6 Hasil dan kesimpulan 26

Hasil dan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menghasilkan dasar bagi perusahaan *Manufacture for Utility* (MFU) dalam penerapan strategi korporasi
2. Menghasilkan manfaat bagi utiliti untuk mendapatkan produk atau layanan yang sesuai dengan standar dan tepat waktu



3. Menghasilkan manfaat bagi publik pengguna produk dari MFU dengan produk atau layanan yang dibutuhkan.

Dengan mengacu pada strategi korporasi yang sesuai, maka perusahaan dengan tipe *Manufacture for Utility*, akan dapat mengukur keberlanjutan industrinya, dan terus mengembangkan bisnisnya.

### **I.7 Kontribusi penulis dalam menambah khazanah ilmu pengetahuan.**

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan, sebagai berikut:

1. Menambah wawasan pengetahuan mengenai perusahaan dengan tipe *Manufacture for Utility*.
2. Penelitian ini, memberikan informasi pentingnya strategi korporasi dalam industri yang memproduksi barang atau jasa yang sangat spesifik, dengan hanya satu pelanggan.
3. Penelitian dapat digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.
4. Memberikan paradigma baru tentang pentingnya *competitiveness* dalam suatu skema bisnis yang terlihat sudah pasti dengan pembeli yang pasti dan kebutuhan yang pasti.

### **I.8 Alur-alur baru yang ditimbulkan oleh hasil penelitiannya**

Diharapkan dengan penelitian ini akan menimbulkan alur-alur baru, yaitu :

1. Bagaimana konsep strategi korporasi yang baik pada perusahaan dengan tipe *Manufacture for Utility*.
2. Bagaimana strategi korporasi pada masa mendatang, bagi MFU agar terus dapat mengembangkan industrinya

### **I.9 Batasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian lebih terarah, maka pembatasan masalah yang dilakukan adalah :

1. Penelitian hanya dilakukan di 1(satu) perusahaan industri yang merupakan *manufacturer for utility*, yaitu PT Hexing Technology; Penelitian yang dilakukan berfokus pada analisis strategi korporasi yang telah diterapkan;
2. Penelitian tidak dilakukan pada sektor keuangan dan bisnis perusahaan PT Hexing Technology.
3. Penelitian dilakukan berfokus pada faktor-faktor internal dan external yang mempengaruhi sistem *Manufacture for Utility* dan hubungannya dengan pelanggan tunggal / *single customer*



## PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

### IV.1. Model Pemecahan Masalah

Berdasarkan model pemecahan masalah, maka didapatkan hasil pengumpulan dan pengolahan data sebagai berikut :

#### IV.2.1. Identifikasi MFU - Kondisi bisnis perusahaan

Diketahui berdasarkan hasil penelitian didapatkan kondisi perusahaan; PT Hexing Technology sebagai perusahaan *Manufaktur For Utility* (MFU) atau pembuat barang yang diproduksi untuk utilitas, yaitu produk berupa kWh meter, yang selama ini menjadi supplier dan mitra utama PLN. Perusahaan tersebut berlokasi di Kawasan Industri Mitra Karawang, dan mulai beroperasi sejak tahun 2010, dimana pada tahun tersebut, PLN memasuki era digitalisasi produk kWh meter, dengan mulai digunakannya kWh meter pintar Prabayar.

Fokus bisnis perusahaan tersebut berada dalam industri meter, baik meter listrik air ataupun meter gas, namun yang memiliki pangsa pasar di Indonesia dengan perkembangan teknologi kWh meter digital, masih dipegang oleh meter listrik, sehingga selama 13 tahun berada di Indonesia, produk utama yang telah diproduksi hingga melebihi 14 juta unit adalah produk kWh meter. PT Hexing Technology memproduksi kWh meter dengan dua sumber material utama, yaitu berasal dari material lokal yang ada di Indonesia, dan sebagian lagi berasal dari material impor.

Perusahaan PT Hexing Technology, berbisnis dan bermitra utama dengan hanya satu pelanggan besar, yaitu pelanggan dengan tipe utilitas, yaitu PT PLN (Persero). selama lebih dari 10 tahun telah berhasil mensuplai kWh meter Prabayar baik kWh meter satu fasa atau kWh meter tiga fasa.

PT Hexing Technology, pada awal mula tahun 2010, memulai bisnis dan bermitra dengan PLN melalui sistem pengadaan regional atau daerah, dengan jumlah suplai dalam satu tahun tidak lebih dari 500.000 unit kWh meter. Selanjutnya dimulai pada tahun 2015, PLN membuat sistem DPT(daftar penyedia terseleksi) dan melakukan pemusatan suplai chain, dengan sistem pengadaan terpusat. Dengan sistem pengadaan DPT terpusat, sistem harga adalah satu harga produk yang berlaku di seluruh Indonesia untuk satu periode kontrak. Dengan total kuota atau produk yang harus suplai total mencapai 5 juta unit per periode kontrak. Sistem DPT dari PLN tersebut memiliki beberapa persyaratan, yaitu :

1. Perusahaan dalam negeri dengan kapasitas produksi yang memenuhi kuota dalam 1 tahun
2. Perusahaan dalam negeri yang memiliki tingkat TKDN melebihi nilai persyaratan
3. Perusahaan dalam negeri yang memiliki nilai rating keuangan sesuai persyaratan
4. Perusahaan dalam negeri yang memiliki produk bersertifikasi SPM
5. Perusahaan dalam negeri yang tidak memiliki permasalahan dari tahun terakhir

#### IV.2.2. Analisis Lingkungan Internal

Ada beberapa faktor yang diketahui berpengaruh terhadap proses bisnis PT Hexing Technology, yaitu :

1. Faktor Internal; berdasarkan analisis value chain, dibagi kedalam dua kategori, yaitu kegiatan utama, dan kegiatan pendukung. Faktor-faktor tersebut dapat terlihat pada tabel berikut :

Porter Value-Chain	Kegiatan Utama
A. Inbound Logistic	Pengadaan material produksi utama,
B. Operations	Proses Produksi kWh meter
C. Outbond Logistic	Pengiriman kWh meter ke Pelanggan
D. Marketing & Sales	Pemasaran dan penjualan ke pelanggan
E. Service	pelayanan pre-sales dan pelayanan aftersales

*Tabel 2. Porter Value-Chain, Kegiatan Utama*

Porter Value-Chain	Kegiatan Pendukung
A. Human resource	HR&GA
B. Firm infrastructure	Berbentuk PMA
C. Procurement	Pemeliharaan Gedung, dan kebutuhan kantor
D. Technology development	R&D produk

*Tabel 3. Porter Value-Chain, Kegiatan Pendukung*

#### IV.2.3. Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor Eksternal, dibagi kedalam dua kategori, yaitu faktor external mikro dan makro, seperti terlihat dalam tabel berikut :

Porter 5-Forces (mikro)	Fokus penelitian
A. Persaingan industri	Persaingan industri kWh meter dalam 5 tahun terakhir
B. Ancaman pendatang baru	Produsen kWh meter yang akan turut dalam pasar dalam negeri
C. Ancaman produk pengganti	produk pengganti kWh meter dengan teknologi terbaru
D. Kekuatan tawar menawar pemasok	pemasok material utama kWh meter
E. Daya tawar pembeli	kemampuan finansial pelanggan, dalam hal ini PLN

Tabel 4. Porter 5-Forces, Fokus Penelitian

Pestel (makro)	Fokus penelitian
A. Politik	Kondisi dan dinamika politik dalam negeri, terkait BUMN
B. Ekonomi	Kondisi Ekonomi Indonesia terkini
C. Sosial	Kondisi sosial dalam negeri serta pertumbuhan penduduk
D. Teknologi	Perkembangan teknologi kelistrikan dunia dan Indonesia
E. Lingkungan	Kondisi lingkungan terkait limbah peralatan kelistrikan
F. Hukum	Peraturan pemerintah terkait kWh meter

Tabel 5. PESTEL, Fokus Penelitian

## IV.2. Langkah-langkah Pemecahan Masalah

Langkah-langkah pemecahan masalah dilakukan setelah dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal, berikut identifikasi faktor-faktor tersebut :

### IV.2.1. Hasil Identifikasi Faktor Internal

Berdasarkan hasil penelitian yang melibatkan pimpinan Perusahaan, berikut adalah data-data yang didapat untuk identifikasi faktor internal yang mempengaruhi bisnis perusahaan PT Hexing Technology

#### 1. Faktor Internal - Kegiatan Utama Perusahaan

Kegiatan utama Perusahaan yaitu proses Penjualan-Pemasaran, Proses Produksi dan Proses pelayanan. Ketiga proses tersebut diidentifikasi sesuai dengan kegiatan utama menurut Porter Value-Chain : inbound logistics, outbound logistics, marketing dan sales, operations dan services, diidentifikasi sebagai berikut :

#### a. Inbound Logistik

Proses Inbound logistik berkaitan dengan pemesanan atau pengadaan bahan material bagi kWh meter untuk PT Hexing Technology. Bahan material atau bahan baku didapatkan dari dua kategori sumber, yaitu bahan baku dalam negeri dan bahan baku impor. Hal ini dilakukan karena tidak semua bahan baku tersedia di dalam negeri, ada beberapa bahan baku utama yang hanya tersedia melalui proses impor material.

Untuk material bahan baku dalam negeri, PT Hexing Technology menerapkan sistem minimal dua pemasok utama, sedangkan untuk material bahan baku impor, diberikan kepada sistem SCM terpusat di induk perusahaan yang ada di luar negeri. Pemesanan bahan baku tergantung kebutuhan perusahaan. Terdapat bahan baku yang dikategorikan sebagai bahan baku utama, yang memang diminta oleh pembeli (PLN) agar selalu dilaporkan pembelian, tipe, jenis dan merk dari bahan baku utama, yaitu mikro-prosesor, layar tampilan (display), kapasitor untuk catu daya, komponen untuk sistem pengukuran, rele/kontaktor, varistor, super kapasitor, sistem konverter (ADC/DAC), dan kristal. Masing-masing bahan baku utama harus memiliki sertifikat kelas industri.

Pemilihan bahan baku dalam negeri berdasarkan beberapa kriteria, yaitu harga, tingkat kandungan dalam negeri, kapasitas suplai dan kualitas bahan baku. Kriteria tersebut menjadi faktor kunci bagi perusahaan dalam mencapai nilai maksimal baik dalam segi efektifitas harga dan juga keamanan suplai, karena jika material bahan baku mengalami keterlambatan, maka produksi juga akan terhambat, yang berujung pada keterlambatan suplai ke PLN yang akan berakhir dengan denda penalti keterlambatan pengiriman.

Berdasarkan penjabaran di atas, perusahaan sudah melakukan proses ini dengan baik dan memiliki kriteria dan target jelas. Dapat dilihat dari pemesanan bahan baku memiliki beberapa pilihan pemasok. Tidak hanya itu, perusahaan juga memperhatikan kualitas bahan baku berdasarkan hasil pengujian atau sertifikat kelas industri, dan sistem SCM terpusat di perusahaan induk yang memungkinkan penekanan harga karena pemesanan dalam jumlah yang besar.

#### b. Operations

Proses Operations atau proses produksi dilakukan oleh PT Hexing Technology mencakup hal berikut : SMT(surface mounting Technology), Wave Soldering(manual insert), Assembly, Packing, QC, dan warehousing. Ke-enam proses tersebut dilakukan dalam fasilitas atau workshop milik perusahaan sendiri, tidak ada yang dilakukan diluar atau disub-kontrakkan, karena faktor kualitas menjadi faktor penentu, sehingga full Quality Control menyeluruh dilakukan sendiri oleh perusahaan.

Beberapa proses kritis atau vital, seperti proses solder, insert dan error check, dilakukan secara otomatis oleh mesin, yaitu mesin SMT, mesin wave solder dan mesin error-check. Hal ini dilakukan karena untuk menjaga kualitas produk kWh meter, dimana peletakan komponen, solder komponen dan keakurasian menjadi hal utama, seiring dengan persyaratan dalam proses SPM(sistem pengendalian mutu) yang diterapkan oleh pembeli yaitu PLN.

Kapasitas produksi saat ini mencapai 270 ribu pcs kWh meter per-bulan. Kapasitas tersebut saat ini sudah mencapai ambang batas dari permintaan pelanggan, dengan permintaan maksimal mencapai 250 ribu perbulan, sehingga dalam satu waktu dapat terjadi kekurangan output produksi dan keterlambatan pengiriman jika terjadi hal-hal yang diluar perencanaan.

Tipe produksi di PT Hexing Technology dilakukan dengan tipe “make by order”, dimana order dilakukan sesuai dengan perencanaan dan perkiraan dari tim Sales& marketing. Sehingga output akan ditentukan berdasarkan order tersebut, dan proses produksi akan berjalan sesuai order dalam periode 3 bulanan. PT Hexing Technology tidak menyediakan stok jadi yang siap dikirimkan, karena sifat produk kWh meter yang tidak dapat dipergunakan oleh pembeli yang lain.

#### c. Outbound Logistic

Proses selanjutnya adalah outbound logistic atau proses pengiriman produk jadi kWh meter ke pembeli dalam hal ini PLN. Lokasi pembeli atau dalam hal ini PLN tersebar diseluruh Indonesia, dan tiap-tiap wilayah pengiriman memiliki batas waktu pengiriman yang berbeda. Sebagai contoh gudang PLN di wilayah Indonesia bagian timur, semisal gudang PLN Maluku, memiliki batas waktu pengiriman 45 hari sejak diberikan PO, dan contoh lain gudang PLN Semarang yang masuk dalam wilayah PLN JAMALI (Jawa-Madura-Bali) memiliki batas waktu pengiriman 30 hari sejak diberikan PO.

Pengiriman material kWh meter, dikirimkan langsung ke gudang unit PLN daerah masing-masing, setelah didapatkan PO yang resmi dari unit terkait. Pengiriman material disesuaikan dengan batas waktu pengiriman yang tertera dalam PO terkait, sehingga meminimalisir munculnya denda keterlambatan pengiriman. Untuk pengiriman menggunakan akomodasi transportasi darat yang digabung dengan kapal laut. Sedangkan untuk pengiriman dengan sifat urgensi tinggi, maka pengiriman akan dialihkan menggunakan akomodasi udara.

Sebelum produk jadi kWh meter dikirimkan ke pelanggan, PLN dalam sistem pengendalian mutunya mengharuskan setiap produk harus melewati uji serahterima, untuk menjamin fungsi dan kualitas produk tetap sesuai dengan standar. Sehingga sertifikat hasil uji serahterima harus didapatkan sebelum produk jadi dapat dikirimkan.

#### d. Marketing & Sales

Produk kWh meter digunakan oleh PLN bagian distribusi, sehingga proses pemasaran

berada pada PLN distribusi, dengan unit-unit PLN distribusi seluruh Indonesia sebagai pengguna langsung, untuk dapat menggunakan produk kWh meter ke rumah-rumah penduduk sebagai alat pencatat energi yang digunakan, atau dalam istilah lain sebagai kasir bagi penjualan listrik.

Proses pemasaran terjadi di PLN pusat, dalam skema SCM (*Supply Chain Management*), sebagai sebuah divisi di PLN Pusat yang mengatur tentang perencanaan, pengadaan dan pengatur pemesanan bagi seluruh unit-unit PLN distribusi di seluruh daerah di Indonesia. Bagian pemasaran bertugas memastikan bahwa tipe kWh meter yang dibutuhkan oleh PLN SCM dapat memenuhi segala persyaratan yang diberikan, sehingga dapat mengikuti pengadaan atau lelang yang diadakan oleh divisi SCM PLN pusat tiap tahunnya. Bagi penyedia yang memenuhi syarat akan dimasukkan dalam DPT (Daftar Penyedia Terseleksi) dan dinyatakan dapat mengikuti dan memberikan penawaran harga untuk produk kWh meter.

Bagian penjualan melakukan pekerjaan saat proses pengadaan selesai dan dinyatakan sebagai pemenang proses pengadaan. Masing-masing unit PLN distribusi diseluruh Indonesia akan melakukan pemesanan dan memberikan kontrak atau PO terkait jumlah dan waktu pengiriman. Bagian penjualan selanjutnya akan memberikan informasi PO tersebut kepada bagian produksi untuk dapat dipersiapkan produk kWh meter sesuai pesanan yaitu jumlah dan waktu tersedianya. Selanjutnya setelah produk dikirimkan, bagian penjualan akan memantau dan memastikan produk diterima oleh gudang PLN unit, lalu mengumpulkan bukti penerimaan barang untuk selanjutnya dapat melakukan penagihan pembayaran kepada PLN Unit terkait.

#### e. Service

Proses service atau pelayanan yang ada di PT Hexing Technology terbagi dalam dua kategori, yaitu **Pre-sales service** dan **After-sales service**. Bagian **Pre-sales** berkaitan dengan penelitian dan pengembangan produk sesuai standar atau keinginan pembeli, sedangkan after-sales berkaitan dengan pelayanan garansi dan kebutuhan terkait produk setelah dikirimkan.

Bagian pre-sales akan mempelajari segala sesuai yang berkaitan dengan standar yang ditetapkan, dan memastikan dapat memenuhi segala persyaratan yang diberikan untuk dapat menjadi DPT pengadaan di PLN Pusat. Sebagai contoh persyaratan yang ada adalah setiap produk kWh meter wajib memenuhi standar PLN (SPLN), memenuhi skema SPM, memiliki tingkat TKDN dalam batas tertentu, dan memiliki kualitas kelas industri dan masa garansi yang ditetapkan.

Bagian after-sales melayani pelanggan setelah barang dikirimkan, baik pelayanan terkait support dan knowledge untuk produk dalam bentuk pelatihan, atau dukungan peralatan baca kWh meter, ataupun dukungan terkait kerusakan produk kWh meter yang masih dalam masa garansi



## 2. Faktor Internal - Kegiatan Pendukung Perusahaan

Kegiatan pendukung menurut Porter Value chain adalah : infrastruktur perusahaan, human resources management, technology development dan procurement, diurutkan dalam tabel berikut, diidentifikasi sebagai berikut:

### a. Human Resource

PT Hexing Technology mengelola sumber daya manusia melalui divisi HR&GA, dengan jumlah sumber daya manusia mencapai maksimal 500 orang. Sumber daya manusia atau pekerja dalam perusahaan terbagi dalam beberapa kategori jenis, yaitu karyawan tetap, karyawan kontrak, karyawan alih-daya dan pekerja magang. Masing-masing jenis pekerja ditentukan untuk jenis-jenis pekerjaan yang berbeda, sebagai contoh jenis karyawan pekerja magang tidak dapat ditempatkan dalam proses produksi yang terkait dengan proses kritis seperti Quality-control.

Perusahaan berada di wilayah karawang jawa barat, yang pada tahun 2018 sampai 2023 memiliki tingkat upah minimum tertinggi no.2 di Indonesia, sehingga perusahaan harus memastikan efektifitas dari para pekerja.

### b. Firm-Infrastructure

Perusahaan PT Hexing Technology sudah ada di Indonesia sejak tahun 2009, dan sudah menjadi mitra utama PLN selama 14 tahun, dengan total suplai lebih dari 13 juta unit kWh meter. Perusahaan berbentuk PMA(penanaman modal asing) dan terdaftar resmi di BKPM.

Bentuk organisasi PMA memiliki keunggulan dalam bentuk pemodal, karena tergabung dalam group induk yang lebih besar yaitu Hexing Group. Dalam bentuk nyata, perusahaan menempatkan manajemen tertinggi perusahaan dalam bentuk Presiden direktur, serta direktur yang dipimpin oleh TKA (tenaga kerja asing), namun dalam level manajerial seperti produk manajer, manajer produksi, atau manajer gudang, dipimpin oleh perkerja lokal atau WNI.

### c. Procurement

Proses pengadaan untuk kebutuhan workshop , gedung produksi serta perkantoran, dikelola tersendiri oleh PT Hexing Technology, dengan divisi GA yang mengelola segala kebutuhan, mulai dari operation-maintenance gedung, kebutuhan kantor, kendaraan serta unsur keselamatan seperti asuransi pekerja.

Proses pengadaan segala kebutuhan gedung produksi dan perkantoran, dilakukan guna menjamin proses produksi dan kantor berjalan tanpa adanya hambatan, sehingga tidak mengganggu pengiriman produk kWh meter ke pembeli



d. Technology development

PT Hexing Technology menganut sistem RND(research & Development) secara terpusat di perusahaan induk. Sehingga biaya rnd menjadi lebih terkendali dan tidak terlalu besar. Namun ada beberapa hal-hal yang memang diberikan wewenang khusus bagi pimpinan produk (product manager) untuk memberikan masukan khusus mengenai teknologi produk yang memang hanya spesifik khusus di Indonesia.

Dengan sistem RND terpusat, menjadikan raw material akan seragam dalam satu group global, sehingga harga raw material akan dapat ditekan. Selain itu, ketersediaan dari raw material akan terjamin dalam kurun waktu yang ditetapkan, yaitu minimal 10 tahun, atau sejumlah 2 kali lipat dari masa garansi yang ditetapkan oleh pembeli.

**IV.2.2. Data Kekuatan dan Kelemahan**

Penyajian data dengan faktor yang bersifat positif (kekuatan) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan)

Kegiatan Utama	Kekuatan	Kelemahan
A. Inbound Logistic	terdapat minimal 2 supplier untuk tiap raw material	raw material utama, seperti chip, masih didatangkan secara impor, lead time panjang
	pemesanan raw material, sesuai kebutuhan, dikirim langsung dari pemasok, biaya rendah	material plastik dan metal dari pemasok lokal, masih memerlukan Dice atau cetakan khusus, dengan jumlah terbatas
	perencanaan raw material disusun dalam periodik semester (6 bulan)	
	material impor dikelola oleh sistem SCM terpusat di perusahaan induk, harga material lebih rendah	
B. Operations	proses produksi dari bagian SMT(automatic insert), wave soldering(manual insert), assembly, packing dan QC testing. Proses produksi SMT dilakukan sendiri	beberapa mesin uji sudah perlu penggantian, sehingga waktu uji menjadi lama

	kapasitas produksi perbulan mencapai 270ribu unit kWh meter	sparepart untuk tools dan equipment mesin produksi, didatangkan dari impor, sehingga butuh waktu lama untuk perbaikan/maintenance
	proses soldering dilakukan oleh mesin wave solder, bukan operator	skill khusus dari manpower belum di klasifikasikan sesuai station proses kerja, sehingga jika kekurangan man power, produksi jadi terhambat
	tipe produksi adalah make by order, tidak menyediakan stok, tidak ada inventori	penumpukan pemesanan dalam satu waktu, pada variasi tipe yang berbeda, sehingga kapasitas produksi tidak dapat terpenuhi
		kapasitas produksi bagian SMT, kurang
C. Outbond Logistic	pengiriman langsung ke gudang pelanggan, biaya lebih murah, mengurangi inventory dan resiko kehilangan barang	sering terkena penalti/denda akibat melebihi batas waktu pengiriman produk ke pelanggan
D. Marketing & Sales	sistem pengadaan barang dengan sistem SCM terpusat, dengan harga satuan dan pembayaran terjamin	pelanggan hanya 1, sehingga penjualan sangat bergantung pada pelanggan tersebut
		rating keuangan berada pada level medium
E. Service	organisasi pelanggan jenis Utilitas, sehingga pelayanan presales dan aftersales yang jelas, baik tempat dan jenisnya	Pelanggan hanya 1, sehingga pelayanan purna jual harus terus dilakukan walaupun sudah melewati masa garansi

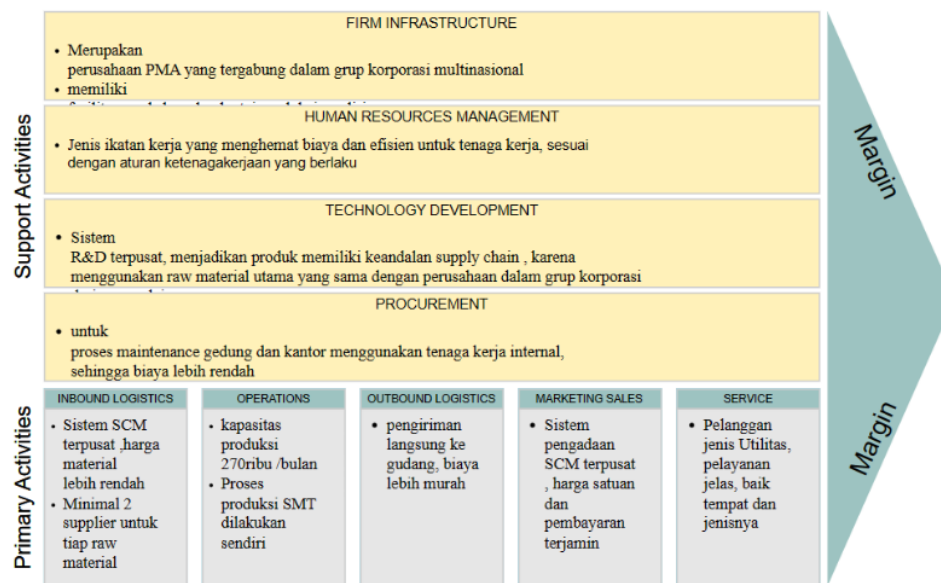
*Tabel 6. Porter Value-Chain, Hasil Kegiatan Utama*

Kegiatan Pendukung	Kekuatan	Kelemahan
A. Human resource	jenis ikatan kerja yang menghemat biaya dan efisien untuk tenaga kerja	ada potensi masalah dengan jenis ikatan kerja saat ini
	sesuai dengan aturan ketenagakerjaan yang berlaku	upah minimum kabupaten yang tinggi, kedua tertinggi se-Indonesia
		proses rekrutmen tenaga kerja, banyak mendapat intervensi dari lingkungan sekitar
B. Firm infrastructure	merupakan perusahaan PMA yang tergabung dalam grup korporasi multinasional	nilai perhitungan konten lokal (TKDN) menjadi lebih rendah akibat PMA 100%
	memiliki SOP di setiap departemen	
	pengambilan keputusan oleh tiap manajer divisi	
	memiliki kantor cabang untuk penjualan dan pemasaran	
	memiliki fasilitas workshop dan lantai produksi sendiri	
C. Procurement	pembelian kebutuhan ATK dan kantor menggunakan marketplace, sehingga biaya lebih rendah	ketersediaan barang-barang yang dibutuhkan, tergantung ketersediaan marketplace, sehingga dapat terjadi kekurangan kebutuhan ATK dan peralatan kantor
	untuk proses maintenance gedung dan kantor menggunakan tenaga kerja	keterbatasan maintenance dan pemeliharaan gedung

	internal, sehingga biaya lebih rendah	sesuai dengan skill tenaga kerja.
D. Technology development	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	sistem R&D terpusat di kantor pusat, menjadikan perubahan spesifikasi produk berdasarkan permintaan pelanggan, menjadi lebih lama

Tabel 7. Porter Value-Chain, Hasil Kegiatan Pendukung

Berikut adalah skema Porter Value-Chain secara keseluruhan :



Gambar II.1 Porter Value Chain- MFU

#### IV.2.3. Hasil Identifikasi Faktor Eksternal

Berikut adalah hasil identifikasi faktor-faktor eksternal perusahaan :

##### 1. Hasil Identifikasi Eksternal – Pestel(Makro)

Fokus penelitian faktor eksternal, disusun sesuai dengan analisis Pestel, sebagai berikut :

#### a. Politik

Kondisi politik di dunia industri kWh meter terkait langsung dengan kondisi politik pembeli utama yaitu PLN, saat ini PLN masih merupakan badan usaha milik negara (BUMN) , sehingga tidak ada gejolak politik yang begitu berarti. Bahkan saat ini ada program Indonesia bebas karbon pada tahun 2060, yang menjadikan kWh meter listrik pintar akan terus secara luas digunakan

#### b. Ekonomi

Sejalan dengan kondisi politik, maka kondisi ekonomi secara luas bagi industri kWh meter sangat bergantung pada kondisi ekonomi pembeli, yaitu PLN, sehingga bergantung pula pada kondisi ekonomi negara Indonesia. Diketahui kondisi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2024 di prediksi akan mengalami pertumbuhan, maka kondisi ekonomi untuk industri kWh meter akan tetap terjaga dengan baik

#### c. Sosial

Dari segi sosial, maka pertambahan jumlah pelanggan PLN menjadi faktor utama, sehingga faktor pertambahan jumlah penduduk Indonesia menjadi faktor penentu, dimana diketahui ada peningkatan jumlah penduduk sebanyak 1,05% di tahun 2023 dibandingkan tahun sebelumnya, yang berarti kebutuhan akan perangkat kWh meter listrik akan terus ada.

#### d. Teknologi

Di dunia saat ini, ada perkembangan teknologi bagi industri kWh meter, yaitu telah memasuki fase kedua, setelah pada fase pertama kWh meter listrik pintar ditandai dengan digunakannya teknologi digital pada kWh meter, sebagai pengganti kWh meter mekanik. Untuk fase kedua ini kWh meter akan memanfaatkan perkembangan teknologi IT, sehingga kWh meter akan aktif berkomunikasi dengan utiliti dalam hal ini PLN, sehingga terjalin komunikasi 2 arah, yang lazim disebut kWh meter AMI. Teknologi tersebut direncanakan digunakan mulai pada tahun 2023 dan seterusnya akan dikembangkan selama 10 tahun di PLN, hal ini menjadi tren positif bagi industri kWh meter di Indonesia.

#### e. Lingkungan

Berkaitan dengan kondisi lingkungan, yang menjadi fokus utama dalam industri kWh meter adalah terkait limbah dari kWh meter, baik limbah pada saat proses produksi dan limbah akibat penggantian produk setelah digunakan oleh pembeli.

Dari segi teknologi produk, sudah diuji menggunakan proses uji keandalan dipercepat, dengan suhu dan kelembaban yang dibuat melebihi dari suhu iklim di Indonesia, sehingga dijamin dapat dipergunakan dalam kurun waktu lama, dengan kata lain, kWh meter memiliki perkiraan usia 10 tahun.

Berdasarkan perkiraan umur, maka setelah 10 tahun, akan ada potensi limbah dari kWh

meter tersebut yang perlu perhatian. Diketahui pembeli dalam hal ini PLN sudah mengetahui hal tersebut dan siap menangani potensi limbah pada saat penggantian kWh meter dan mengatasi masalah lingkungan.

f. Hukum

Dari segi hukum pemerintahan yang terkait dengan kWh meter, salahsatunya adalah peraturan tentang kemetrolagian. Pemerintah Indonesia melalui undang-undang kemetrolagian, mengharuskan agar kWh meter dapat dilakukan kalibrasi ulang setelah penggunaan 8 atau 10 tahun, untuk memastikan keakurasian dari kWh meter dalam mengukur energi listrik.

Berdasarkan hal tersebut disisi lain, pihak PLN yang diwajibkan untuk melakukan hal tersebut sudah mengetahui dan akan melakukan kalibrasi ulang ataupun akan langsung dilakukan penggantian, karena dalam rentang waktu 8 atau 10 tahun sudah melewati masa garansi dari produk kWh meter itu sendiri.

Sehingga setelah wawancara dengan pimpinan Perusahaan , didapatkan data penelitian sebagai berikut :

Faktor Eksternal- Makro	Peluang	Ancaman
politik	program Indonesia bebas emisi karbon 2060, menjadikan kWh meter listrik pintar akan semakin banyak digunakan	
Ekonomi	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	
Sosial	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	
Teknologi	perkembangan teknologi listrik pintar di Indonesia baru memasuki fase kedua, sehingga peluang industri kWh meter listrik pintar masih terbuka	
Lingkungan	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	untuk fase awal kWh meter listrik pintar sudah banyak yang diganti, sehingga menjadi limbah yang perlu penanganan
Hukum	peraturan pemerintah melalui undang-undang kemetrolgian, 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	

*Tabel 8. PESTEL, Hasil Penelitian*

## **2. Hasil Identifikasi Eksternal – Porter Five Forces(Mikro)**

Berikut adalah hasil penelitian tentang faktor eksternal sesuai dengan Porter Five Forces :

### **A. Persaingan Industri**

Dalam 5 tahun terakhir industri kWh meter mengalami beberapa hal, sebagai contoh dalam industri kWh meter prabayar, dalam 5 tahun terakhir terdapat 7 DPT yang selalu memenuhi syarat dan dapat memasok produk kWh meter kepada PLN, namun pada tahun 2022 ada 2 produsen kWh meter yang mengalami kendala sehingga dikeluarkan dari daftar DPT pada



tahun 2023, dan tidak dapat melanjutkan operasi dan pasokan ke PLN.

Diketahui permasalahan kedua produsen yang gagal suplai pada tahun 2023 adalah; produsen pertama tidak dapat mengirimkan produk jadi kWh meter sesuai batas waktu yang ditentukan, yang akan mengakibatkan kekurangan produk pada sisi Utilitas atau PLN, yang berujung pada hilangnya revenue PLN, sehingga produsen pertama dikeluarkan dari daftar DPT. Selanjutnya untuk produsen kedua, diketahui memiliki permasalahan pada produk yang sudah disuplai sebelumnya pada tahun 2021, yaitu ketidaksesuaian dengan persyaratan yang diberikan pada saat pengadaan tahun 2021, yang menyebabkan kerugian pada saat penggunaan oleh PLN, pada akhirnya produsen kedua dikeluarkan dari daftar DPT tahun 2023.

Dari segi industri, produk kWh meter Prabayar di PLN yang sudah mulai ada pada tahun 2008, sudah mengalami 2 kali perubahan standar, yaitu dengan standar pertama kali pada tahun 2010 dan kedua pada tahun 2020. Perubahan mendasar dari kedua standar tersebut terdapat pada syarat komponen utama dengan perkiraan masa atau EOL diharapkan mencapai 15 tahun, dan perbedaan lain adalah dari segi teknologi meter Prabayar yang ditingkatkan, mulai dari daya tahan terhadap usaha penyalahgunaan, daya tahan terhadap penuaan maupun daya tahan terhadap kondisi iklim, alam dan lingkungan.

Industri kWh meter sendiri di Indonesia sudah mengalami beberapa kemajuan dilihat dari ketersediaan bahan material utama, pada waktu sebelum tahun 2016, ketersediaan komponen utama berada pada kisaran 30% dan setelah tahun 2016 meningkat menjadi 60%, sehingga persentasi TKDN pun meningkat dengan rata-rata produsen mencapai nilai TKDN sebanyak 50%.

#### B. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru sebagai pesaing dalam industri kWh meter di Indonesia mungkin terjadi sewaktu-waktu, karena pembeli kWh meter dalam hal ini PLN menganut sistem persaingan usaha yang sehat, sehingga memperbolehkan adanya pendatang baru, namun dengan berbagai macam kondisi dan persyaratan.

Sebagai contoh sistem pengadaan untuk kWh meter pintar di PLN, sudah menggunakan sistem DPT, dengan beberapa persyaratan utama yang wajib dipenuhi oleh pendatang baru, diantaranya ; harus memiliki sertifikat SPM untuk produk kWh meter, harus memiliki TKDN dan pabrik di Indonesia, harus memiliki rating keuangan pada level tertentu, harus menjamin kualitas dan garansi produk dalam kurun waktu tertentu, harus memiliki kapasitas produksi pada batas tertentu, dan seterusnya.

#### C. Ancaman produk pengganti

Produk pengganti bagi kWh meter untuk saat ini belum ada, yang ada adalah kWh meter

dengan sistem komunikasi yang lebih pintar, yang dinamakan kWh meter AMI, sehingga bagi industri kWh meter, belum ada ancaman dari produk pengganti

#### D. Kekuatan tawar menawar pemasok

Dalam 5 tahun terakhir, pemasok untuk material kWh meter dari dalam negeri masih terbatas, ada beberapa bahan material utama yang tidak dapat ditemukan di dalam negeri, sehingga harus dilakukan impor dari luar negeri. Sehingga menyebabkan ketergantungan terhadap produk impor. Di sisi lain, pemasok untuk bahan material utama yang sudah ada dalam negeri pun memiliki jumlah terbatas, ada beberapa part utama yang hanya ada satu pemasok, yang menyebabkan harga tinggi dan ketersediaan material terbatas.

#### E. Daya tawar pembeli

Pembeli untuk produk kWh meter ini sudah jelas, dan saat ini hanya ada satu, yaitu PLN, yang merupakan perusahaan milik negara atau BUMN, yang memiliki daya tawar tinggi. Sehingga sebagai pabrikan MFU, PT Hexing Technology sangat tergantung dengan harga penentuan sendiri (HPS) yang ditetapkan tiap tahunnya oleh PLN. Hal ini disiasati dengan mendirikan asosiasi produsen kWh meter, sehingga jika ada kejadian yang mengakibatkan adanya perubahan harga yang signifikan, sebagai contoh kelangkaan semi-konduktor pada masa pandemi, maka dapat diinformasikan kepada PLN melalui media asosiasi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemangku kebijakan dan pemimpin Perusahaan, didapatkan data penelitian sebagai berikut :

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
A. Lingkungan Mikro (Porter's Five Forces)		
Persaingan industri		dengan persaingan industri yang ketat, harga produk akhir akan terus turun
Ancaman pendatang baru		pendatang baru akan mengurangi market share saat ini
Ancaman produk pengganti	produk pengganti menghasilkan peluang pasar baru	
Kekuatan tawar menawar pemasok		kelangkaan komponen, menyebabkan daya tawar pemasok, menjadikan

		harga material tinggi, termasuk saat pandemi
Daya tawar pembeli	ada peluang antar vendor untuk mendapatkan harga terbaik dengan keuntungan yang wajar, sehingga pembeli terpengaruh untuk melakukan penyesuaian harga demi menjaga keamanan rantai pasok	daya tawar pembeli dominan, karena pembeli / pelanggan tunggal

*Tabel 9. Porter Five Forces, Hasil Penelitian*

### **IV.3. Matrix SWOT**

Setelah faktor lingkungan internal dianalisis menggunakan Value Chain Analysis untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dan pada faktor eksternal menggunakan Five Force Model dan analisis PESTEL untuk menganalisis ancaman dan peluang perusahaan. Selanjutnya hasil analisis internal dan eksternal dijabarkan menggunakan analisis SWOT kedalam empat jenis strategi sebagai berikut :

#### **IV.3.1. Strategi SO**

Strategi ini menggabungkan antara Strength(S)-kekuatan dan Oportunity(O)-peluang yang dimiliki perusahaan. Strategi SO adalah salahsatu strategi utama karena kekuatan utama perusahaan yang digabungkan dengan peluang terbesar perusahaan akan menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan, seperti penjualan yang meningkat, atau sistem produksi yang lebih baik dan terstruktur.

#### **IV.3.2. Strategi ST**

Strategi ini menggabungkan antara Strength(S)-kekuatan dan Treat(T)-ancaman perusahaan. Strategi ST menggabungkan antara kekuatan yang dimili dipadukan dengan kemungkinan ancaman yang datang, sehingga dapat meminimalisir kesalahan meningkatkan pelayanan dan memenuhi kebutuhan atau keinginan pembeli, sehingga bisa menjadi strategi best-cost provider strategy.

### **IV.3.3. Strategi WO**

Strategi ini menggabungkan antara Weakness(W)-kelemahan dan Oportunity(O)-peluang yang dimiliki perusahaan. Strategi WO menggabungkan kelemahan yang terlihat dipadukan dengan peluang yang ada, dengan harapan dapat mengubah kelemahan menjadi keunggulan, sehingga dapat meningkatkan operasional perusahaan.

### **IV.3.4. Strategi WT**

Strategi ini menggabungkan antara Weakness(W)-kelemahan dan Treat(T)-ancaman perusahaan. Strategi WT berfungsi untuk melihat potensi masalah yang mungkin timbul dari kelemahan dan ancaman yang nyata, sehingga dapat dilakukan pencegahan dan meminimalisir efek negatif yang dapat timbul.

SWOT	Internal		
	Strength		Weakness
Eksternal	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		
	<b>Opportunity</b>		<b>STRATEGY WO</b>	
1	terdapat dua pesaing yang tidak dapat melanjutkan supply pada tahun 2023, ada kuota produk tambahan	Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota asosiasi produsen kWh meter O2,O3,O4,O7,S6,S10, S12,S13,S16	1	Meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuangan O1,O6,O9, W3,W5,W6,W7,W8, W10, W14
2	produk pengganti menghasilkan peluang pasar baru	Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumnya S1,S2,S3,S4,S5,S8,S9, O1,O5,O6,O8	2	Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumnya W12,W13, O1,O5,O6,O8

<p>ada peluang antar vendor untuk mendapatkan harga terbaik dengan keuntungan yang wajar, sehingga pembeli terpengaruh untuk melakukan penyesuaian harga demi menjaga keamanan rantai pasok</p> <p>3</p>	<p>3</p>	<p>Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan</p> <p>S9,S11,S14,S15,O6,O9</p>	<p>SO1</p>	<p>Memperluas lini produk dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan vendor lain</p> <p>O2,O3,O4,O6,O7,W1,W2,W4, W15</p>
<p>program Indonesia bebas emisi karbon 2060, menjadikan kWh meter listrik pintar akan semakin banyak digunakan</p> <p>4</p>	<p>WO1</p>	<p>Meningkatkan kapasitas produksi, dan kualitas mesin produksi</p> <p>O1,O6,O9, S3,S4,S6,S7</p>	<p>WT1</p>	<p>Membuat program CRM(Company Relationship Management)</p> <p>O5,O8 W9,W11</p>



<p>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</p>			
<p>Indonesia terus mencatatkan pertumbuhan jumlah penduduk setiap tahunnya. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) terbaru, jumlah penduduk di</p>			

5

6

<p>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</p>			
<p>perkembangan teknologi listrik pintar di Indonesia baru memasuki fase kedua, sehingga peluang industri kWh meter listrik pintar masih terbuka</p>			

7

<p>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</p>			
<p>8 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</p>			

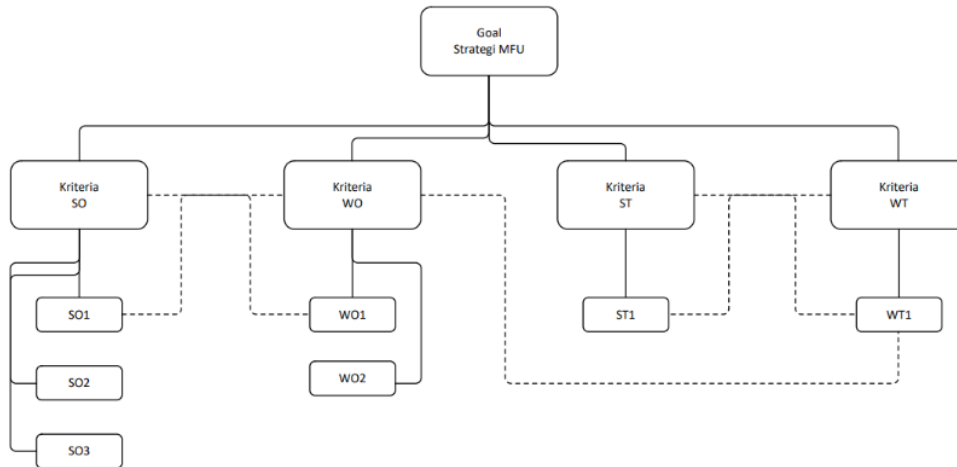
			STRATEGY ST		STRATEGY WT
penggantian produk kWh meter, sehingga peluang kebutuhan produk kWh meter tetap terjaga					
<b>Treat</b>					
dengan persaingan industri yang ketat, harga produk akhir akan terus turun	1	Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman T1,T2,T3,T4,S1,S2,S3,S4,S5,S7,S8,S9,S10		1	Membuat program CRM(Company Relationship Management) T4,T5,W9,W10
pendatang baru akan mengurangi market share saat ini	2	Membuat program CRM(Company Relationship Management) T4,T5,S6,S11	WT1	ST1	Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman T1,T2,T3,W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,W8
kelangkaan komponen, menyebabkan daya tawar pemasok, menjadikan harga material tinggi, termasuk saat pandemi	3				

<p>4</p> <p>daya tawar pembeli dominan, karena pembeli / pelanggan tunggal, harus memenuhi segala permintaan pembeli dari segi kualitas, harga dan pengiriman (QCD)</p>			
<p>5</p> <p>untuk fase awal kWh meter listrik pintar sudah banyak yang diganti, sehingga menjadi limbah yang perlu penanganan</p>			

*Tabel 10. SWOT, Hasil Penelitian dan Olah Data*

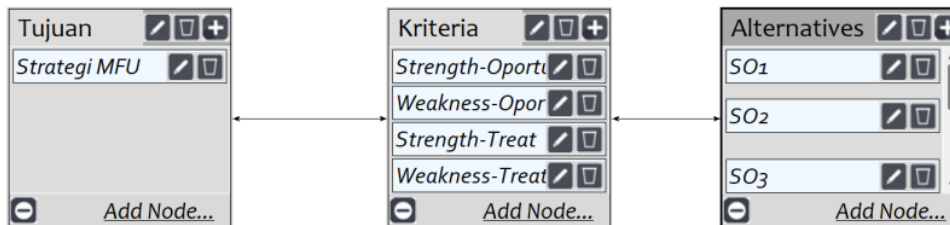
#### IV.4. Analisis ANP

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 II.2 Model ANP - MFU

Menggunakan software Super Decisions, diimplementasikan dahulu hubungan network sesuai model pada gambar IV.2, terlihat seperti gambar berikut :



Gambar II.3 Model ANP dalam Super Decisions

Selanjutnya diberikan penilaian *Pairwise comparison*, dengan pendapat pimpinan perusahaan pada sesi wawancara yang telah dilakukan, selanjutnya hasil wawancara dimasukkan dalam software Super Decision, sebagai berikut :

2. Node comparisons with respect to Strategi MFU		3. Results	
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct		Normal	Hybrid
Comparisons wrt "Strategi MFU" node in "Kriteria" cluster		Inconsistency: 1.33859	
Strength-Treat is strongly to very strongly more important than Strength-O			
1. Strength-Op~	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5	No comp. Stren	0.30247
2. Strength-Op~	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5	No comp. Weak	0.30352
3. Strength-Op~	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5	No comp. Weak	0.03222
4. Strength-Tre~	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5	No comp. Weak	0.36179
5. Strength-Tre~	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5	No comp. Weak	
6. Weakness-Op~	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5	No comp. Weak	

Gambar II.4 Perbandingan Kriteria ANP dalam Super Decisions

pada perbandingan ini, diberikan penilaian pairwise comparison pada setiap perbandingan antar kriteria, yaitu :

1. Perbandingan SO dengan ST
2. Perbandingan SO dengan WO
3. Perbandingan SO dengan WT
4. Perbandingan ST dengan WO
5. Perbandingan ST dengan WT
6. Perbandingan WO dengan WT

2. Node comparisons with respect to SO1		3. Results	
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct		Normal	Hybrid
Comparisons wrt "SO1" node in "Kriteria" cluster		Inconsistency: 0.00000	
Strength-Opportunity is very strongly to extremely more important			
1. Strength-Op~	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5	No comp. Weak	0.88889
			0.11111

Gambar II.5 Perbandingan Alternatives SO1 terhadap kriteria, pada Super Decisions

Perbandingan diatas untuk menentukan apakah alternatif SO1 lebih penting kedalam SO ataukah WO

2. Node comparisons with respect to Weakness-Opportunity		3. Results	
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct		Normal	Hybrid
Comparisons wrt "Weakness-Opportunity" node in "Alternatives" cluster		Inconsistency: 0.00000	
WO1 is moderately to strongly more important than WO2			
1. WO1	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5	No comp. WO2	0.80000
			0.20000

Gambar II.6 Perbandingan Alternatives WO1 dengan WO2 , pada Super Decisions

Perbandingan diatas untuk menentukan apakah alternatif WO1 lebih penting dari WO2



2. Node comparisons with respect to ST1		3. Results	
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct		Normal	Hybrid
Comparisons wrt "ST1" node in "Kriteria" cluster		Inconsistency: 0.00000	
Strength-Treat is strongly more important than Weakness-Treat		Strength~	0.83333
1. Strength-Tre~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No con		Weakness~	0.16667

Gambar II.7 Perbandingan Alternatives ST1 terhadap kriteria, pada Super Decisions

Perbandingan diatas untuk menentukan apakah alternatif ST1 lebih penting kedalam ST ataukah WT

2. Node comparisons with respect to WO1		3. Results	
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct		Normal	Hybrid
Comparisons wrt "WO1" node in "Kriteria" cluster		Inconsistency: 0.00000	
Weakness-Oportunity is strongly more important than Strength-		Strength~	0.16667
1. Strength-Op~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No c		Weakness~	0.83333

Gambar II.8 Perbandingan Alternatives WO1 terhadap kriteria, pada Super Decisions

Perbandingan diatas untuk menentukan apakah alternatif WO1 lebih penting kedalam WO ataukah SO

2. Node comparisons with respect to WT1		3. Results	
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct		Normal	Hybrid
Comparisons wrt "WT1" node in "Kriteria" cluster		Inconsistency: 0.05156	
Weakness-Oportunity is equally to moderately more important th		Strength~	0.07895
1. Strength-Tre~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No c		Weakness~	0.12532
2. Strength-Tre~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No c		Weakness~	0.79573
3. Weakness-Op~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No c			

Gambar II.9 Perbandingan Alternatives WT1 terhadap kriteria, pada Super Decisions

Perbandingan diatas untuk menentukan apakah alternatif WT1 lebih penting kedalam WT ataukah ST, atau WO

2. Node comparisons with respect to Strength-Oportunity		3. Results	
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct		Normal	Hybrid
Comparisons wrt "Strength-Oportunity" node in "Alternatives" cluster		Inconsistency: 0.79332	
SO2 is strongly to very strongly more important than SO1		SO1	0.09328
1. SO1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. SO2		SO2	0.23223
2. SO1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. SO3		SO3	0.67449
3. SO2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. SO3			

Gambar II.10 Perbandingan Alternatives dalam kriteria SO dalam Super Decisions

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

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

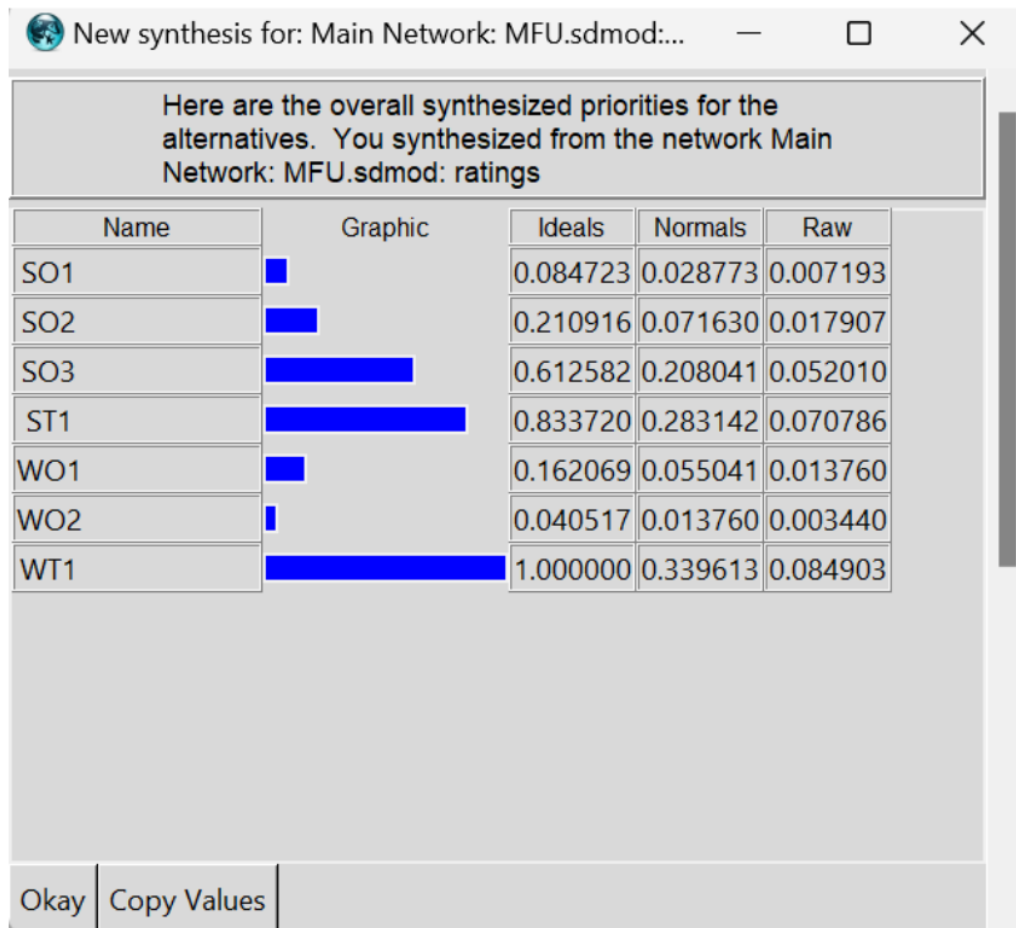
Tabel 11. Limit ANP, Hasil software Super Decisions

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	SO1	0.02877	0.007193
No Icon	SO2	0.07163	0.017907
No Icon	SO3	0.20804	0.052010
No Icon	ST1	0.28315	0.070786
No Icon	WO1	0.05504	0.013760
No Icon	WO2	0.01376	0.003440
No Icon	WT1	0.33961	0.084903
No Icon	Strength-Oportunity	0.20563	0.154222
No Icon	Strength-Treat	0.18876	0.141571
No Icon	Weakness-Oportunity	0.04587	0.034401
No Icon	Weakness-Treat	0.22641	0.169807
No Icon	Strategi MFU	0.33333	0.250000

Gambar II.11 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 limiting tertinggi ada pada WT1 sebesar 0,36384, sehingga strategi pada WT1 menjadi strategi utama pada konsep MFU tersebut.

Berikut adalah hasil sintesis model tersebut



Gambar II.12 Hasil sintesis alternatives software Super Decisions

1 Nilai sintesis merupakan hasil kalkulasi dari keseluruhan node yang berada pada cluster alternative. Dalam model penelitian ini, strategi korporasi yang menjadi alternatif untuk diukur, apakah jenis strategi korporasi yang tepat dalam industri kWH meter jenis MFU. Dalam gambar 4.11, diperoleh hasil bahwa strategi WT1 yaitu membuat program CRM(Company Relationship Management) merupakan strategi bisnis teratas berdasarkan sintesis dari alternatif strategi.

## BAB III V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### V.1. Analisis

Berdasarkan hasil penelitian pada bab IV, berikut analisis dan pembahasan hasil penelitian, agar data penelitian dapat dilakukan pengambilan kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan.

##### V.1.1. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada bab sebelumnya, diketahui ada 6 alternatif strategi yang didapatkan, yaitu 3 strategi SO, 1 strategi WO, 1 strategi ST dan 1 strategi WT.

STRATEGY SO		STRATEGY WO	
1	Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota asosiasi produsen kWh meter O2, O3, O4, O7, S6, S10, S12, S13, S16	1	Meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuangan O1, O6, O9, W3, W5, W6, W7, W8, W10, W14
2	Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumnya S1, S2, S3, S4, S5, S8, S9, O1, O5, O6, O8	2	Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumnya W12, W13, O1, O5, O6, O8
3	Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan S9, S11, S14, S15, O6, O9	3	Memperluas lini produk dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan vendor lain O2, O3, O4, O6, O7, W1, W2, W4, W15
4	Meningkatkan kapasitas produksi, dan kualitas mesin produksi O1, O6, O9, S3, S4, S6, S7	4	Membuat program CRM (Company Relationship Management) O5, O8, W9, W11
STRATEGY ST		STRATEGY WT	
1	Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman T1, T2, T3, T4, S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, S9, S10	1	Membuat program CRM (Company Relationship Management) T4, T5, W9, W10
2	Membuat program CRM (Company Relationship Management) T4, T5, S6, S11	2	Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman T1, T2, T3, W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8

*Gambar III.1 Alternatif strategi SWOT*

Kriteria SO :

1. Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota asosiasi produsen kWh meter
2. Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumnya
3. Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan
4. Meningkatkan kapasitas produksi, dan kualitas mesin produksi

Kriteria WO :

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

2. Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumnya
3. Memperluas lini produk dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan vendor lain
4. Membuat program CRM(*Company Relationship Management*)

Kriteria ST :

1. Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman
2. Membuat program CRM(*Company Relationship Management*)

Kriteria WT :

1. Membuat program CRM(*Company Relationship Management*)
2. Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman

Berdasarkan analisis SWOT, hasil alternatif strategi paling banyak berada pada strategi SO atau Strength-Oportunity, yang berarti bahwa ada banyak keunggulan dan peluang yang tersedia, sehingga muncul 3 alternatif strategi yang dapat dilakukan, yaitu strategi penambahan jenis produk, strategi penambahan jumlah penjualan dan strategi peningkatan sistem informasi internal yang dapat juga diakses oleh pelanggan. Selanjutnya ada alternatif strategi WT atau Weakness-Treat, yang muncul di 2 alternatif strategi lain, yang mengartikan bahwa berdasarkan kelemahan dan ancaman, ada 1 strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi area strategi WO (kelemahan dan peluang) dan ST(kekuatan dan ancaman).

Berdasarkan analisis SWOT, terdapat alternatif strategi yang memiliki kesamaan, sebagai contoh pada alternatif strategi SO1 memiliki kesamaan dengan alternatif strategi WO2, sehingga hal tersebut dapat disatukan atau dilebur. Namun kemana strategi tersebut akan diprioritaskan, tergantung dari pendapat ahli, sehingga setelah dipertanyakan kepada Sales Manager dari PT Hexing Technology, didapatkan hal sebagai berikut :

STRATEGY SO		STRATEGY WO	
1	Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota asosiasi produsen kWh meter O2, O3, O4, O7, S6, S10, S12, S13, S16	1	Meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuangan O1, O6, O9, W3, W5, W6, W7, W8, W10, W14
2	Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumnya S1, S2, S3, S4, S5, S8, S9, O1, O5, O6, O8	2	Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumnya W12, W13, O1, O5, O6, O8
3	Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan S9, S11, S14, S15, O6, O9	SO1	Memperluas lini produk dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan vendor lain O2, O3, O4, O6, O7, W1, W2, W4, W15
WO1	Meningkatkan kapasitas produksi, dan kualitas mesin produksi O1, O6, O9, S3, S4, S6, S7	WT1	Membuat program CRM (Company Relationship Management) O5, O8, W9, W11
STRATEGY ST		STRATEGY WT	
1	Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman T1, T2, T3, T4, S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, S9, S10	1	Membuat program CRM (Company Relationship Management) T4, T5, W9, W10
WT1	Membuat program CRM (Company Relationship Management) T4, T5, S6, S11	ST1	Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman T1, T2, T3, W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8

Gambar III.2 Alternatif strategi SWOT setelah peleburan

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 asosiasi produsen kWh meter.

Strategi ini berupaya menghasilkan jenis produk baru dengan teknologi terbaru, yang bekerjasama dengan anggota asosiasi 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

2. Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumnya.

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,.

3. 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.

2. Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumnya

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 suplai, 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 mengetahui 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.

### **V.1.2. Analisis ANP**

Tahap akhir dari desain strategi korporasi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan dengan menggunakan alat analisis ANP. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT yang menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal (Porter Value-Chain) dan eksternal perusahaan (Porter's Five Forces & Pestel).

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 sebelumnya (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 sebelumnya (0,040517).

Urutan peringkat menunjukkan urutan prioritas alternatif strategi berdasarkan pembobotan berdasarkan pendapat pimpinan perusahaan dan ANP. Strategi yang memiliki bobot paling besar yang menjadi prioritas utama untuk dilakukan. Kemudian diurutkan ke strategi yang memiliki bobot yang lebih rendah dan seterusnya. Tetapi, ketika strategi yang menjadi prioritas utama tersebut belum atau tidak dapat dilaksanakan, tidak menjadi halangan untuk berhenti menjalankan strategi urutan setelahnya. Karena semua strategi dibuat saling berkaitan dalam jaringan berdasarkan faktor-faktor strategi internal dan eksternal perusahaan. Diantara strategi satu dengan strategi lainnya saling terkait dan mendukung.

Urutan skala prioritas strategi tersebut dibuat sebagai petunjuk awal untuk memulai pelaksanaan strategi-strategi yang ada. Strategi prioritas pertama bukan menjadi penentu untuk strategi setelahnya, tetapi memiliki hubungan jaringan yang saling mendukung. Sehingga ketika strategi dalam urutan prioritas teratas tidak dapat dilakukan dengan baik, tidak menutup kemungkinan strategi berikutnya tidak dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga dapat dilanjutkan strategi urutan berikutnya, namun bukan berarti cukup dipilih satu atau dua alternatif strategi saja yang perlu dilakukan.

Ketujuh alternatif strategi dibuat berdasarkan hasil analisis dari faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan. Namun karena ada keterbatasan untuk dapat menerapkan semua strategi dalam waktu bersamaan, maka dibuat skala prioritas alternatif strategi seperti urutan tersebut.

## **V.2. Pembahasan**

Berdasarkan data hasil penelitian dan pendapat pakar (dalam hal ini pimpinan perusahaan) maka desain strategi korporasi bagi perusahaan yang mempunyai tipe *Manufacture for Utility (MFU)* adalah diawali dengan mengedepankan hubungan dengan pembeli (dalam hal ini PLN), dengan program-program yang membuat hubungan lebih dekat, sebagai contoh program *Customer Relationship Program*, untuk mengatasi adanya ancaman-ancaman dan kelemahan yang dimiliki, seperti ancaman persaingan industri, ancaman daya tawar pembeli tunggal, dan ancaman kelangkaan komponen material, serta kelemahan-kelemahan seperti kapasitas produksi yang masih kurang, kelangkaan komponen material, serta tipe pembeli yang berupa pembeli tunggal. Dengan program tersebut diharapkan akan terjalin hubungan baik, sehingga dapat dengan sigap dan cepat mengetahui apa keinginan pelanggan, apa keluhan pelanggan dan bagaimana menyelesaikan masalah yang pelanggan hadapi dengan cermat dan tepat. Menjalin hubungan dan kerjasama yang baik dengan pelanggan akan menjadikan perusahaan sebagai mitra, sehingga mengurangi potensi diputusnya hubungan kerjasama tersebut.

Selanjutnya setelah hubungan dengan pelanggan sudah terbentuk dengan baik, maka dapat dilanjutkan dengan strategi berikutnya berupa meningkatkan sistem produksi dalam hal perencanaan dan pengiriman, baik dalam perencanaan raw material, perencanaan waktu produksi dan perencanaan kapasitas produksi, guna mendukung kecepatan pengiriman produk ke pembeli sesuai target waktu yang telah ditetapkan oleh pembeli secara jelas, sehingga tidak terjadi keterlambatan pengiriman yang berujung pada denda bahkan berakhirnya kontrak akibat gagal pengiriman produk tepat waktu. Dengan perencanaan dan pengiriman produk yang baik, maka akan semakin mengurangi potensi kegagalan suplai, yang berujung pada keberlangsungan kerjasama yang baik dengan pelanggan.

## **V.3. Validasi**

Proses validasi, dilakukan untuk memastikan keakuratan, validitas, dan ketepatan temuan yang diperoleh. Dengan mempertimbangkan sumber daya yang digunakan dalam penelitian, metode yang digunakan, serta kemungkinan bias atau batasan dalam penelitian.

Hasil akhir yang diperoleh melalui software *Super Decision* dengan ANP, didapatkan prioritas utama alternatif strategi yang dilakukan adalah strategi pendekatan hubungan dengan pembeli/pelanggan, dengan tipe strategi berdasarkan analisis SWOT masuk pada strategi WT atau

strategi yang menekankan terhadap adanya kelemahan perusahaan dan adanya ancaman.

Sebagai bahan validasi, pokok utama permasalahan muncul dari adanya 2 perusahaan bertipe MFU yang gagal melanjutkan kerjasama dengan pelanggan akibat gagal suplai dan permasalahan produk sebelumnya. Sehingga dengan didapatkannya strategi yang berfokus pada hubungan kerjasama kemitraan dengan pelanggan, akan sekaligus menjawab kedua permasalahan tadi.

Sebagai contoh jika telah dilakukan pendekatan yang baik dan bermitra dengan pembeli dalam hal ini PLN, maka akan diketahui lebih awal tentang target pengiriman produk, sehingga perencanaan pengadaan raw material dan waktu produksi dapat direncanakan lebih awal dan tentu dilakukan dengan memenuhi target pengiriman. Selanjutnya jika telah terjadi kedekatan yang baik dengan pelanggan, segala permasalahan yang muncul pada produk, dapat segera diketahui dan diinformasikan kembali kepada sistem internal perusahaan, sehingga akan segera diperbaiki dan mencegah timbulnya permasalahan pada produk yang akan disuplai atau diproduksi selanjutnya.

Selanjutnya sebagai bahan validasi, kedua strategi pada skala prioritas paling atas akan memunculkan *competitiveness* bagi perusahaan MFU, yang walaupun memiliki pelanggan yang sudah jelas, dengan sistem pembayaran yang jelas pula, namun tetap dapat memberikan keunggulan kompetitif, sehingga mencegah adanya kegagalan atau diputusnya hubungan kerjasama dengan pelanggan yang hanya 1 tersebut. Dengan kata lain, ciri khas keunggulan kompetitif dari hasil penelitian dan evaluasi adalah membangun hubungan untuk menjadi mitra pelanggan dengan baik.

Proses validasi dilakukan dengan wawancara secara langsung / *face to face* kepada sumber ahli lain, yaitu terhadap Sales Manager dari perusahaan PT Hexing Technology, dan disajikan urutan alternatif strategi yang didapatkan pada hasil penelitian, hasilnya, diketahui bahwa tipe alternatif strategi yang berprioritas pada WT(kelemahan dan ancaman), cocok diterapkan pada perusahaan yang sudah mapan dan sudah memiliki posisi di pelanggan, sedangkan strategi lain seperti SO yang berdasar pada kekuatan dan kesempatan, cocok diterapkan pada perusahaan baru, dalam konteks perusahaan yang hanya memiliki satu pelanggan.

PT Hexing Technology menjadi supplier PLN telah memasuki tahun ke 13, terdaftar pada DPT untuk produk kWh meter semenjak tahun 2014, sehingga dapat dikatakan bahwa PT Hexing Teknologi cocok menerapkan strategi yang berfokus pada WT(kelemahan dan ancaman). Sehingga strategi terbaik untuk mengatasi adanya kelemahan dan ancaman, adalah strategi teratas yang perlu dilakukan, yaitu dengan memastikan hubungan dengan pelanggan yang tunggal

tersebut tetap terjalin baik, dan menjadi mitra terpercaya.

Peryaratan DPT jika diuji dengan alternatif strategi yang dihasilkan, didapat

No	Persyaratan DPT	Alternatif strategi	Hasil
1	Perusahaan dalam negeri dengan kapasitas produksi yang memenuhi kuota dalam 1 tahun	WO1 - Meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuangan	Terpenuhi dengan meningkatkan kapasitas produksi
2	Perusahaan dalam negeri yang memiliki tingkat TKDN melebihi nilai persyaratan	WO2 - Menambah presentasi TKDN produk dari tahun sebelumnya	Terpenuhi dengan program peningkatan nilai TKDN dari tahun sebelumnya
3	Perusahaan dalam negeri yang memiliki nilai rating keuangan sesuai persyaratan	WO1 - Meningkatkan kapasitas produksi, kualitas mesin produksi, dan permodalan untuk rating keuangan SO2 - Menambah jumlah penjualan dari tahun sebelumnya	Terpenuhi dengan target peningkatan permodalan untuk meningkatkan rating keuangan. Selain itu tambahan strategi dengan menambah jumlah penjualan yang akan meningkatkan keuntungan, yang berujung pada meningkatnya neraca keuangan ke arah yang positif

4	Perusahaan dalam negeri yang memiliki produk bersertifikasi SPM	SO1 - Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota asosiasi produsen kWh meter	SO1 - Memperluas lini produk sesuai SPM dengan teknologi terbaru, bekerjasama dengan anggota asosiasi produsen kWh meter	Terpenuhi, dengan penambahan produk dalam sekma SPM rencana
5	Perusahaan dalam negeri yang tidak memiliki permasalahan dari tahun terakhir	SO3 - Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan  ST1 - Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman  WT1 - Membuat program CRM(Company Relationship Management)	SO3 - Membuat sistem informasi produksi online, untuk internal dan pelanggan  ST1 - Meningkatkan sistem produksi terkait perencanaan dan pengiriman  WT1 - Membuat program CRM(Company Relationship Management)	Untuk memastikan tidak terjadi kegagalan suplai, kesalahan produk dan timbulnya masalah, maka dipenuhi dengan 3 alternatif strategi tersebut

*Tabel 12. perbandingan DPT dengan SWOT*

Berdasarkan hasil uji antara persyaratan DPT dengan alternatif strategi, kelima persyaratan DPT dapat dipenuhi, dan memiliki keunggulan pada alternatif strategi dengan tiga strategi untuk memastikan tidak muncul permasalahan pada saat suplai, sehingga, hasil analisis tersebut memiliki keunggulan atau *competitiveness* dalam mendukung program pembeli.

Sebagai tambahan untuk validasi, prioritas alternatif strategi yang dihasilkan dalam penelitian dalam sintesis ANP, sesuai informasi narasumber, cocok diterapkan pada perusahaan yang sudah lama atau mapan dalam hal suplai ke pelanggan dan sudah memiliki *positioning* yang jelas di hadapan pelanggan.



# Tesis Rizky Adriadhie MTI

---

## ORIGINALITY REPORT

---

9%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="http://journal.univpancasila.ac.id">journal.univpancasila.ac.id</a> Internet Source	2%
2	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	1%
3	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://databoks.katadata.co.id">databoks.katadata.co.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://perpusteknik.com">perpusteknik.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://repo.uinsatu.ac.id">repo.uinsatu.ac.id</a> Internet Source	<1%
7	123dok.com Internet Source	<1%
8	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	<1%
9	<a href="http://swa.co.id">swa.co.id</a> Internet Source	<1%

---

10	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://ejournal.undip.ac.id">ejournal.undip.ac.id</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://scholar.unand.ac.id">scholar.unand.ac.id</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	<1 %
15	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
16	<a href="http://mdpi-res.com">mdpi-res.com</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://openlibrary.telkomuniversity.ac.id">openlibrary.telkomuniversity.ac.id</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://unesaprodijepang.wordpress.com">unesaprodijepang.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://repositorio.utc.edu.ec">repositorio.utc.edu.ec</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1 %

22	<a href="http://www.licht-hh.homepage.t-online.de">www.licht-hh.homepage.t-online.de</a> Internet Source	<1 %
23	Abel Gandhy, Shinta Dewi Kurniawati. "Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2018 Publication	<1 %
24	<a href="http://libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id">libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://vdocuments.mx">vdocuments.mx</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://www.studymode.com">www.studymode.com</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://docplayer.org">docplayer.org</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://khanfarkhan.com">khanfarkhan.com</a> Internet Source	<1 %

[repository.its.ac.id](http://repository.its.ac.id)

32	Internet Source	<1 %
33	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
34	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
35	www.mlit.go.jp Internet Source	<1 %
36	Vincent Vincent, Chelsey Meisyana, Kathleen Wira Riady, Natasha Abigeyl et al. "Peningkatan Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kluster Makanan Kering di Kabupaten Cianjur", Wikrama Parahita : Jurnal Pengabdian Masyarakat, 2022 Publication	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off