
**STRATEGI BERSAING JASA NON KLASIFIKASI
PADA PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA**

Aditya Wardhana

*Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom
Jl. Telekomunikasi, No. 1, Bandung, Indonesia, 40257*

Budi Rustandi Kartawinata

*Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom
Jl. Telekomunikasi, No. 1, Bandung, Indonesia, 40257*

Syahputra

*Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom
Jl. Telekomunikasi, No. 1, Bandung, Indonesia, 40257*

Abstract

The purpose of this study was to compete formulating global strategy PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) in non-classification marine services business (independent assurance) in Indonesia that includes three business sector such as marine, industry, and energy. The methodology used the analytical descriptive method with techniques SWOT analysis. The number of population as many as 5.248 companies, the target population was the BKI non-classification customers (non-klas) or independent assurance in all three business sector susch as marine, industry, and energy. The determination of the total sample using Slovin formulas with the levels of trust 95 % obtained the total sample as many as 400 respondents. The research results showed that based on a position map of non-classification services business, BKI was on strategic rapid growth. BKI increased the number of a new job, increased new consumer on the non-classification services (independent assurance) in all business sectors, and focused on the type of non-classification service business certain having the the highest value income for BKI.

Keywords: independent assurance, swot analysis, marine

DOI : <http://dx.doi.org/10.21067/jem.v12i2.1193>

Diterima : April 2016; Direvisi: Mei 2016; Diterima : Juni 2016

PENDAHULUAN

Potensi pasar bisnis PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bisnis jasa klasifikasi kapal di Indonesia masih cukup besar dan banyak yang belum tergarap, sehingga mendorong perubahan strategi bisnisnya.

Perubahan perlu dilakukan mengingat beberapa faktor pendorong utama seperti kinerja perekonomian Indonesia dengan pertumbuhan ekonomi tahun 2014 sebesar 5,8%-6,1%, inflasi 4,5%-6%, dan pertumbuhan industri 10,34%.

Faktor pertumbuhan ekonomi juga di dukung masih berlakunya beberapa regulasi pemerintah terkait kelautan, perindustrian serta ESDM, dan kinerja BKI secara keseluruhan tahun 2009 -

* Corresponding Author.
adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

2013 menunjukkan kecenderungan yang sehat AAA.

PT. Biro Klasifikasi Indonesia memiliki dua bidang jasa yang agak berbeda namun masih berkaitan secara rantai bisnis. Jasa tersebut adalah jasa klasifikasi dan *statutory*, dan jasa nonklasifikasi (*independent assurance*). Ruang lingkup bisnis jasa nonklasifikasi atau non-klas (*independent assurance*) meliputi: (1). *Independent assurance* dalam bidang *marine*. Bisnis seputar *independent assurance* yang terkait dengan dengan industri perkapalan (kapal pelayaran atau kapal *cargo*) serta seluruh penunjang bisnis perkapalan seperti *shipping &* angkutan (pelayaran), galangan, infrastruktur pendukung laut (pelabuhan, bongkar muat & pergudangan, bea cukai), dan perikanan. (2). *Independent assurance* dalam bidang industri. Bisnis seputar *independent assurance* di industri kimia dasar, industri mesin dan logam dasar serta aneka industri. (3). *Independent assurance* dalam bidang energi. Bisnis seputar *independent assurance* yang industri migas, mineral, *geothermal*, dan *renewable energy* serta seluruh penunjang bisnis sektor energi tersebut seperti kontraktor pertambangan

Kompetensi bisnis terkait jasa nonklasifikasi BKI terbagi atas lima belas jenis layanan nonklasifikasi (*independent assurance*) untuk ketiga sektor bisnisnya yaitu *marine*, industri, dan energi yaitu: identifikasi & *survey*, *mapping*, inspeksi, test, analisa laboratorium, *assesment*, verifikasi, monitoring, konsultasi, *project management*, sertifikasi, *training*, investigasi, supervisi, dan umum (*manpower supply*).

Berdasarkan uraian diatas maka penulis merasa perlu melakukan kajian strategi bersaing untuk meningkatkan pencapaian pendapatan dan pertumbuhan jasa nonklasifikasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan posisi bersaing PT Biro Klasifikasi Indonesia dan merumuskan strategi yang tepat untuk bersaing pada posisi tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Kuncoro (2006) mengemukakan bahwa analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan eksternal perusahaan.

Kuncoro (2006) mengemukakan bahwa manajer tingkat atas menggunakan SWOT untuk mendorong refleksi diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses. Untuk memudahkan dan melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh suatu perusahaan. Matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan masing-masing problem unsur SWOT ke dalam tabel matriks sebagaimana tampak pada Tabel 1.

Tabel 1.
Matriks Analisis SWOT

	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	Daftar semua kelemahan yang dimiliki
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atari semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada.
THREATS (T)	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber: Mudrajat (2006)

Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengantisipasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan diperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Dengan matriks strategi tersebut kemudian dilakukan *positioning* (pemetaan posisi) untuk mengukur posisi perusahaan yang bersangkutan dalam pasar industri. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis berbeda-beda, maka dalam melakukan *positioning* harus dilakukan pembobotan dari aspek-aspek tersebut. Caranya adalah dengan terlebih dahulu membuat prioritas, mulai dari aspek yang paling berpengaruh hingga ke aspek yang paling tidak berpengaruh. Setelah itu, tentukan prosentase bobotnya.

Selanjutnya setiap aspek yang telah diberi bobot tersebut dapat dinilai dengan menggunakan hasil identifikasi SWOT. Jika faktor kekuatan lebih besar pengaruhnya (dominan) dibandingkan dengan faktor kelemahan, maka suatu aspek internal dianggap kuat. Sebaliknya jika faktor kekuatan lebih kecil pengaruhnya dari faktor kelemahan, maka suatu aspek internal dinilai lemah. Jika faktor kekuatan relatif seimbang dengan faktor kelemahan, maka suatu aspek internal dinilai sedang. Jika faktor peluang suatu faktor eksternal lebih besar pengaruhnya (dominan) dibandingkan dengan faktor ancamannya, maka suatu aspek eksternal dinilai menarik. Sebaliknya jika faktor peluang lebih kecil pengaruhnya dari faktor ancamannya, maka suatu aspek eksternal dinilai tidak menarik. Jika faktor peluang relatif seimbang dengan faktor ancamannya, maka suatu aspek eksternal dinilai sedang. Setelah penetapan nilai dilakukan, dilakukan pemberian nilai atau skor untuk setiap aspek internal maupun eksternal. Setelah skor masing-masing aspek dikalikan dengan bobotnya, kemudian seluruh aspek internal dan eksternal dijumlahkan. Akhirnya diperoleh skor total untuk aspek internal dan skor total untuk aspek eksternal.

Berdasarkan hasil pemberian skor yang diperoleh tersebut, dapat dibuatkan grafik *positioning*, dimana sumbu vertikal menggambarkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menggambarkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi perusahaan yang bersangkutan. Kendati demikian, analisis SWOT memiliki keterbatasan yang antara lain

yaitu kekuatan tidak selalu menjadi keunggulan, analisis SWOT terhadap lingkungan eksternal terlalu sempit, SWOT memberikan analisis pada kondisi statis dan tidak dinamis, dan SWOT terlalu menekankan pada strategi satu dimensi (Kuncoro, 2006).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jackson, Joshi, Erhardt (2003), Rizzo & Kim (2005), Chang & Huang (2006), Duarte, Ettkin, Helms, and Anderson (2006), Sherman, Rowley, & Armandi (2007), Markovska, Taseska, Jordanov (2009), Koo, Koo, Liu, & Tsui (2011), Agarwal, Grassl, & Pahl (2012), He & Liao (2012), Antony (2012), Corsi, Marinelli, and Sottini (2013), menyatakan bahwa manajemen strategi secara luas digunakan oleh berbagai perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar. Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Analisis SWOT merupakan metode yang dibangun untuk untuk merumuskan strategi. Analisis SWOT baik peluang dan ancaman eksternal maupun kekuatan dan kelemahan internal perusahaan merupakan formulasi dan pengembangan strategi yang penting.

Chang & Huang (2006) menyatakan bahwa metode analisis SWOT yang dikuantifikasi akan menyediakan data yang lebih rinci dan terkuantifikasi dalam melakukan analisis SWOT. Metode analisis SWOT yang dikuantifikasi mengadopsi konsep *Multiple-Attribute Decision Making* (MADM).

Wickramasinghe & Takano (2009) menyatakan bahwa suatu pendekatan sistematis dan analitis dalam perencanaan strategi pemasaran dapat mengkombinasikan matriks SWOT dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Teknik SWOT menginvestigasi faktor-faktor internal dan eksternal. Kombinasi ini akan dapat menentukan secara analitis berbagai faktor yang menjadi prioritas dan membuatnya menjadi mudah diukur secara umum. Faktor-faktor SWOT yang menjadi prioritas digunakan untuk memformulasikan berbagai strategi perbaikan alternatif dengan menggunakan matriks SWOT.

Corsi, Marinelli, and Sottini (2013), Helms & Nixon (2010), dan Comana & Ronen (2009) menyatakan bahwa analisis SWOT dapat digunakan dalam membangun strategi dengan mempertimbangkan peluang dan kekuatan potensial yang dimiliki yang berdampak pada kelemahan dan ancaman, namun tidak dapat melingkupi keseluruhan aspek-aspek yang mungkin dihadapi.

Novicevic, Harvey, Autry, and Bond III (2004) menyatakan bahwa berbagai dimensi baru terkait dengan analisis SWOT disiapkan dalam menghadapi terjadinya inkonsistensi logis yang dihadapi oleh manajer pemasaran dalam mensintesis berbagai komponen SWOT. Dengan menampilkan SWOT sebagai fokus bagi praktisi, peneliti, dan konsultan, dapat mengetahui variabilitas dalam penerapan inti manajerial yang logis dalam kondisi strategis secara koheren dari perspektif *dual intelligence-and-planning*.

METODE

Penelitian ini memfokuskan pada berbagai aspek yang berkaitan dengan analisis SWOT. Penelitian ini akan melakukan analisis untuk mendapatkan penjelasan atas berbagai aspek SWOT dengan penjelasan deskriptif analitis, sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam pembuatan sebuah keputusan strategik. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan data sekunder dan data primer dengan cara sebagai berikut:

1. *Strategic exploratory meeting* yaitu melakukan wawancara dengan Direksi dan jajaran manajemen, *desk research*, serta studi dokumen untuk memperoleh pemahaman mengenai visi, misi, strategi, lingkup aktivitas bisnis BKI, pandangan arah pengembangan bisnis kedepan, kondisi internal serta hambatan-hambatan dan isu-isu yang dihadapi.
2. *Aligning stakeholders and business* yaitu menggali keinginan dan harapan para *stakeholders* utama dan *shareholder*, menetapkan rambu-rambu bisnis dan organisasi yang perlu diperhatikan dalam penyusunan rencana jangka panjang, dengan cara wawancara, analisis data dan

informasi yang dapat dikumpulkan dari BKI.

3. *Formulating corporate strategy* yaitu dengan melakukan analisis SWOT.

Jumlah anggota populasi sebesar 5.248 perusahaan, target populasi adalah pelanggan non-klasifikasi (non-klas) atau *independent assurance* pada ketiga sektor bisnis yaitu *marine*, industri, dan energi. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh jumlah sampel sebanyak 400 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *cluster random sampling*. Pengumpulan data primer menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada para responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa SWOT Jasa Nonklasifikasi dapat diuraikan sebagaimana berikut:

Kekuatan (*strength*) jasa nonklasifikasi BKI :

1. BKI memiliki jaringan pelayanan di seluruh kota utama Indonesia
2. Memiliki berbagai surat penunjukan dari Ditjen. Migas, Kemenaker, Kemenhub, dll
3. BKI memiliki keunikan jasa inspeksi *marine* yang dominan dibandingkan perusahaan *independent assurance* lainnya
4. Berpengalaman di bidang usaha jasa teknik khususnya *marine*, migas dan industry

Kelemahan (*weakness*) jasa nonklasifikasi BKI:

1. BKI belum memaksimalkan layanan yang berbasis *core competence* dan *new technology approach*
2. BKI belum mengoptimalkan komunitas industri perkapalan, industri kimia, mesin dan logam dasar, aneka industri, dan industri migas, industri mineral dan batubara, industri panas bumi, dan *renewable energy*
3. BKI belum mengoptimalkan *channel* bisnis yang mengakibatkan masih ditemukannya kendala dalam pemenangan tender.

Peluang (*opportunities*) jasa nonklasifikasi BKI:

1. Penunjukan BKI oleh Kementerian Perindustrian untuk proses SNI khususnya kepada kapal yang melakukan *ocean going*
2. BKI memberikan jasa layanan teknik dengan keunikan kompetensinya yang memunculkan peluang di bidang marine, industri, energi melalui peningkatan *core competence* dan *new technology approach*
3. BKI Non-Klasifikasi memiliki potensi peningkatan pendapatan dari *circular authority* layanan turunan klasifikasi dari BKI Klas
4. Terbukanya kerjasama pendidikan dan pelatihan profesi teknik dengan instansi lain.

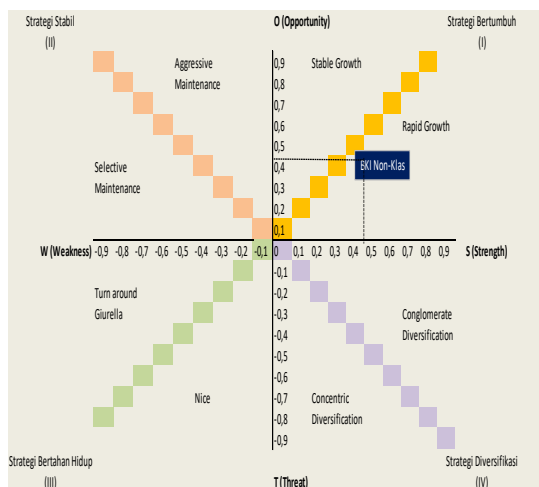
Ancaman (*treath*) jasa nonklasifikasi BKI :

1. Pertumbuhan perusahaan sejenis baik lokal maupun asing yang memiliki *core competence* dan *new technology approach* menciptakan ancaman bagi bisnis BKI
2. Kekuatan jaringan bisnis perusahaan asing memberikan ancaman terhadap pertumbuhan bisnis BKI

Adanya rencana pengklasifikasian PJIT di lingkungan ESDM membatasi segmen pasar yang dapat dilayani oleh BKI (jika hal tersebut jadi dilaksanakan).

Posisi Perusahaan (Jasa Non Klasifikasi) Berdasarkan Analisis SWOT sebagaimana tampak pada Gambar 1.

Gambar 1.
Posisi SWOT Jasa Non-Klasifikasi



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2014

Dari analisa SWOT yang dilakukan, posisi SWOT Jasa Nonklasifikasi BKI pun berada pada kwadran I yaitu strategi pertumbuhan dengan kondisi pertumbuhan cepat (*rapid growth*). Oleh karena itu dengan peningkatan portofolio bisnis jasa non klasifikasi diharapkan akan makin meningkatkan pertumbuhan yang telah dicapai. Posisi kuadran I ini tercapai, dikarenakan adanya kekuatan nonklasifikasi yang besar, yaitu : (1) layanan sektor *marine* menjadi layanan unggulan dan menjadi keunikan dari layanan BKI yang ditopang *core competence* yang memadai, dan (2) bukti historis tingkat pertumbuhan pendapatan yang sangat pesat mencapai rata-rata 115% (dari tahun 2009 sampai dengan 2013). Sementara ancaman dan tantangannya relatif lebih kecil. Beberapa hal penting dalam analisa lingkungan usaha nonklasifikasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Dari sisi *industrial forces*, kompetitor dominan di Industri ini bisa disebutkan di antaranya : Sucofindo, Surveyor Indonesia dan Radiant Utama. Sedangkan keunggulan kompetitif mereka diantaranya adalah penguasaan teknologi terbaru, penawaran multi layanan, SDM yang berkualitas, serta standar layanan internasional. Fokus layanan segmen mereka, berkisar pada *oil and gas, petrochemical, industrial, marine, mineral, manufacturing*. Pendetang baru pada jasa ini, relatif cukup banyak dengan keunggulan kompetitif mereka pada pendekatan teknologi terbaru dan jaringan global (dunia), walaupun mereka memiliki *entry barriers* terutama pada harga yang relatif kompetitif. Pendetang baru ini pada umumnya memiliki cakupan segmen yaitu energi dan industri, dengan lebih fokus pada segmen energi.
2. Dari sisi *market forces*, beberapa isu pasar krusial yang mempengaruhi di antaranya adalah isu mengenai energi terbarukan. Sedangkan dari sisi segmen pasar yang paling dominan adalah sektor *marine, industri dan energi*. Salah satu segmen pasar yang mengalami penurunan adalah pasar yang berkaitan dengan energi

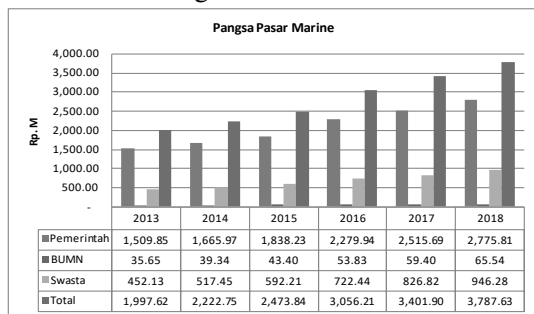
batubara, serta hasil tambang lainnya yang dikenai aturan pembatasan ekspor.

3. Dari sisi kebutuhan dan permintaan pasar, hal yang perlu mendapatkan perhatian berkenaan dengan jasa desain kapal yang menjadi layanan yang paling kurang memuaskan bagi pelanggan.
4. Dari sisi *key trends*, tren teknologi saat ini mengedepankan pada pendekatan metodologi dan teknologi terbaru, sedangkan dari sisi regulasi tren yang cukup mempengaruhi adalah keberlakuan pasar bebas yang mendorong pertumbuhan industri.
5. Dari sisi makro ekonomi, hal yang berkaitan dengan global market adalah krisis moneter yang berdampak pada penguatan kurs Dolar terhadap Rupiah. Sedangkan dari sisi infrastruktur ekonomi berkaitan dengan peningkatan pembangunan infrastruktur industri, energi dan *marine*.

Berdasarkan analisis pemetaan pasar jasa nonklasifikasi BKI dinyatakan bahwa dengan jasa *independent assurance*, dapat diidentifikasi bahwa jasa non klasifikasi ini memiliki potensi pelanggan dari pemerintah, BUMN, maupun swasta.

Dari keseluruhan pangsa pasar jasa nonklasifikasi diatas, pasar *independent assurance* di sektor *marine* yang cukup besar, yaitu 1,99 T (tahun 2013) dan diproyeksikan meningkat menjadi 3,787 T (tahun 2018). *Independent assurance* di pemerintah cukup besar potensinya, disusul oleh swasta.

Gambar 2.
Pangsa Pasar *Marine*



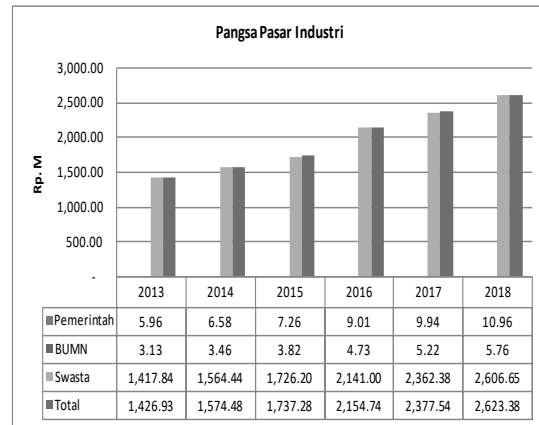
Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2014

Beberapa contoh potensi pasar *independent assurance* sektor *marine* terkait laut:

1. Pekerjaan-pekerjaan 16 layanan Non Klas terkait investasi kapal dan kelautan di pemerintahan (Kemenhub, Kemen Perikanan dan Kelautan, Kemenperin, Militer)
2. Pekerjaan-pekerjaan 16 layanan Non Klas di BUMN terkait
3. Di swasta : turunan klas (dari *shipowner* yang sudah terdaftar di BKI), maupun dari luar data yang ada

Pangsa pasar *independent assurance* sektor industri berada paling banyak pada pelanggan swasta, dan pemerintah menempati porsi kedua. Nilai pangsa pasar pada tahun 2013 adalah 1,4 T rupiah. Dan pangsa ini diproyeksikan terus tumbuh menjadi 2,6 T rupiah di tahun 2018.

Gambar 3.
Pangsa Pasar Industri



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2014

Beberapa contoh potensi pasar *independent assurance* sektor industri terkait laut :

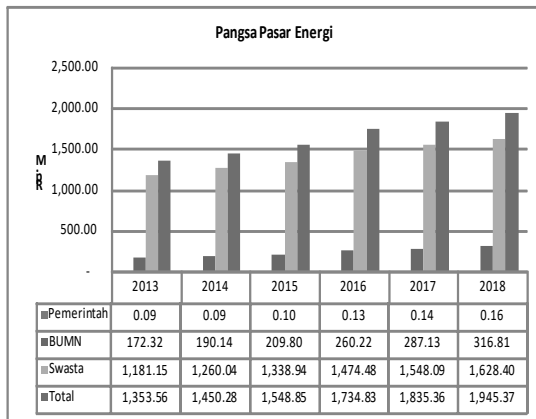
1. Pekerjaan-pekerjaan 16 layanan Non Klas terkait produk industri di pemerintahan (Kemenperin, Kemendag)
2. Pekerjaan-pekerjaan 16 layanan Non Klas di BUMN terkait produk.
3. Di Swasta : turunan klas (dari turunan kegiatan material – komponen-industrial), maupun dari luar data yang ada.

Pada sektor energi, kegiatan *independent assurance* juga memiliki pangsa pasar yang cukup besar. *Independent assurance* di sektor migas dan pertambangan umum menjadi sasaran pasar bisnis ini. Kegiatan *cost recovery* di sektor migas, investasi di pertambangan umum, dan investasi di migas, yang ketiganya memerlukan kegiatan *independent assurance* yang cukup signifikan.

Di tahun 2013, pangsa pasar *independent assurance* di sektor energi terkait laut sebesar 1,353 T. Dan ini diproyeksikan meningkat terus di tahun 2018 menjadi 1,95 T rupiah. Beberapa contoh potensi pasar *independent assurance* sektor energi terkait kelautan:

1. Pekerjaan-pekerjaan 16 layanan non klasifikasi terkait energi di pemerintahan (Kemen ESDM, Kemenperin)
2. Pekerjaan-pekerjaan 16 layanan Non Klas di BUMN terkait energi (Pertamina, PLN, PGN) .
3. Di swasta : pertambangan umum, migas

Gambar 4.
Pangsa Pasar Energi



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan analisis pemetaan pesaing jasa nonklasifikasi dinyatakan bahwa pada jasa *independent assurance* (nonklasifikasi) ini, BKI memiliki pesaing kuat nasional adalah Sucofindo, Radiant Utama dan Surveyor Indonesia. Dari kespesifikan layanan terkait *marine*, BKI NonKlasifikasi-lah yang kuat, meski secara omset BKI belum menjadi nomor 1 di antara ketiganya. Pada Sucofindo, Radiant

Utama dan Surveyor Indonesia, jasa *independent assurance* hanya merupakan sebagian kecil dari bisnis mereka. Sehingga fokus mereka pada bisnis ini menjadi tidak besar. Ini menjadi peluang bagi BKI nonklasifikasi untuk menguasai pasar jasa *independent assurance* terkait kelautan ini. Mengingat *entry barrier* bisnis jasa *independent assurance* ini cukup mudah, selain tiga perusahaan besar di atas, terdapat sekitar 460 perusahaan yang bergerak pada bisnis *independent assurance* ini. Meski demikian, sekitar 460 perusahaan ini tidak fokus pada area terkait laut. Ini juga menjadi peluang dan kekuatan BKI Nonklasifikasi ke depan. Dari seluruh peta persaingan di bisnis Nonklasifikasi ini, jika dipetakan menurut pangsa pasar, variasi layanan, sektor/ bidang layanan (untuk wilayah Indonesia), area geografis yang dilingkupinya, maka posisi BKI adalah sebagaimana berikut:

1. Dilihat dari penguasaan pangsa pasar: BKI masih termasuk perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar.
2. Dilihat dari variasi layanan: BKI juga memiliki rentang variasi layanan yang jauh lebih luas dibandingkan pesaing-pesaing utamanya, seperti Sucofindo, Surveyor Indonesia, dan Radiant Utama.
3. Dari bidang pekerjaannya: dibandingkan dengan pesaing terdekatnya seperti Sucofindo dan Surveyor Indonesia, sektor atau bidang pekerjaan BKI jauh lebih fokus, sedangkan dibandingkan dengan salah satu utama lainnya yaitu Radiant, Sektor atau bidang pekerjaan BKI relatif sedikit lebih besar.
4. Dari cakupan pasar atau area geografis, BKI, Sucofindo dan Surveyor Indonesia relatif hampir memiliki cakupan area yang sama besar. Sedangkan Radiant cakupan area geografisnya jauh lebih kecil dibanding ketiga perusahaan tersebut.

Strategi *Strength-Opportunities* (SO) dapat dirumuskan yaitu penerbitan kebijakan wajib sertifikasi FPSO & peralatannya, pendelegasian otorisasi yang lebih besar kepada BKI, dan membangun sistem integrasi dengan

Kemenhub dan Pelabuhan dalam memonitor kapal-kapal.

Strategi *Weakness-Opportunities* (WO) dapat dirumuskan yaitu peningkatan kuantitas dan kualitas SDM sesuai standar IACS, peningkatan investasi peralatan yang mendukung core business BKI, peningkatan penguasaan pasar pelanggan, dan optimalisasi media promosi.

Strategi *Strength-Treath* (ST) dapat dirumuskan yaitu meningkatkan customer value yang lebih besar daripada pesaing melalui kualitas layanan prima, CRM, tarif layanan yang kompetitif, dan membangun kedekatan yang intensif dengan pemerintah.

Strategi *Weakness-Treath* (WT) dapat dirumuskan yaitu meningkatkan keunggulan daya saing dengan meningkatkan kompetensi sesuai dengan standar internasional, mencari *potential client*, promosi yang lebih efektif, dan kemitraan.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi bisnis jasa nonklasifikasi BKI berada pada strategi pertumbuhan dengan kondisi pertumbuhan cepat. Posisi ini tercapai, dikarenakan adanya kekuatan nonklasifikasi yang besar, yaitu : (1) layanan sektor *marine* menjadi layanan unggulan dan menjadi keunikan dari layanan BKI yang ditopang *core competence* yang memadai, dan (2) bukti historis tingkat pertumbuhan pendapatan yang sangat pesat mencapai rata-rata 115% (dari tahun 2009 sampai dengan 2013). Strategi yang dibangun dalam bidang-bidang yaitu: bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang sumber daya manusia, dan bidang operasi.

SARAN

BKI dapat meningkatkan *jumlah pekerjaan baru dan konsumen baru* layanan *independent assurance marine* (non klasifikasi) pada ketiga sektor yaitu marine, industri, dan energi, serta fokus pada jenis layanan bisnis non-klasifikasi tertentu yang memiliki nilai pendapatan yang tertinggi bagi BKI.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. 2012. Meta-SWOT: Introducing A New Strategic Planning Tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), pp. 12-21.
- Antony, J. 2012. A SWOT Analysis on Six Sigma: Some Perspectives from Leading Academics and Practitioners. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), pp. 691-698.
- Chang, H., & Huang W. 2006. Application of A Quantification SWOT Analytical Method. *Mathematical & Computer Modelling*, 43, pp. 158-169.
- Comana, A., and Ronen, B. 2009. Focused SWOT: Diagnosing Critical Strengths and Weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), pp. 5677-5689.
- Corsi, A.M., Marinelli, N., and Sottini, V.A. 2013. Italian Wines and Asia: Policy Scenarios and Competitive Dynamics. *British Food Journal*, 115(3), pp. 342-364
- Duarte, C., Etkin, L.P., Helms, M., Anderson, M.S. 2006. The Challenge of Venezuela: A SWOT Analysis. *Competitiveness Review*, 16(3/4), pp. 233-247
- Jackson, S.E., Joshi, A., Erhardt, N.L. 2003. Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), pp. 801-830.
- He, L., & Liao, D. 2012. Credit NGOs' Sustainability in Rural Financial Market: A SWOT Analysis on DAYBANG. *Humanomics*, 28(3), pp. 200-208.
- Helms, M., & Nixon, J. 2010. Exploring SWOT Analysis – Where are We Now?: A Review of Academic Research from The Last Decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), pp. 215-251.
- Koo, H., Chau, J., Koo, L., Liu, S. & Tsui, S. 2011. A structured SWOT Approach to Develop Strategies for The Government

- of Macau, SAR. *Journal of Strategy and Management*, 4(1), pp. 62-81.
- Kuncoro, M. 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Markovska, N., Taseska, V., Jordanov, P. 2009. SWOT Analyses of The National Energy Sector for Sustainable Energy Development. *Energy*, 34, pp. 752-756.
- Novicevic, M., Harvey, M., Autry, C., Bond III, E. 2004. Dual-perspective SWOT: A Synthesis of Marketing Intelligence and Planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), pp. 84-94.
- Rizzo, A., & Kim, G.J. 2005. A SWOT Analysis of the Field of Virtual Reality Rehabilitation and Therapy. *Presence*, 14(2), pp. 119-146.
- Sherman, H., Rowley, D.J., Armandi, B.R. 2007. Developing A Strategic Profile: The Pre-Planning Phase of Strategic Management. *Business Strategy Series*, 8(3), pp. 162-171.
- Wickramasinghe, V., & Takano, S. 2009. Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8, pp. 1-16.