



ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA BADAN LAYANAN UMUM PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK KEMAYORAN

Febri Andrianto Nugroho ¹⁾, Fahrudin Salim ²⁾, Zulkifli ³⁾,
Universitas Pancasila
febriandrianto71@gmail.com, fahrudin@univpancasila.ac.id
zulkifli@univpancasila.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of product development, service quality, innovation directly or indirectly on customer satisfaction. The research sample is 40 respondents who are customers of the Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran. The sampling technique is purposive sampling. Collecting data using a questionnaire. Technical analysis of data using Structural Equation Modeling (SEM) analysis which is processed with SmartPLS software version 3. The results of this study prove that product development variables have no significant effect on customer satisfaction. Service quality and innovation variables have a significant effect on customer satisfaction. The results of the study also show the Analysis of Business Development Strategies with reference to the strategies from the results of the analysis that have been carried out and the right strategy is selected which can then be compiled into plans and work programs.

Keyword : *business development strategy, product development, service quality, innovation, customer satisfaction.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan produk, kualitas pelayanan, inovasi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan pelanggan. Sampel penelitian sejumlah 40 responden yang merupakan pelanggan Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknis analisis data menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) yang diolah dengan software SmartPLS versi 3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel pengembangan produk tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Variabel kualitas pelayanan dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hasil penelitian juga menunjukkan Analisis Strategi Pengembangan Usaha dengan mengacu pada strategi-strategi dari hasil analisis yang telah dilakukan dan dipilih strategi yang tepat untuk selanjutnya dapat disusun menjadi rencana dan program kerja bagi perusahaan.

Kata kunci : *strategi pengembangan usaha, pengembangan produk, kualitas pelayanan, inovasi, kepuasan pelanggan.*

PENDAHULUAN

Kawasan Kemayoran yang terletak di Pusat Kota Jakarta yang semula berfungsi sebagai Bandar Udara Internasional pertama di Indonesia sejak bulan Juli 1943, Selanjutnya pada bulan Juni 1984 Bandar Udara Kemayoran ditutup setelah adanya Bandar Udara Soekarno-Hatta sebagai Bandara Internasional baru yang juga berada dekat dengan Kota Jakarta. Setelah ditutupnya kawasan Bandara Kemayoran, area Bandara Kemayoran kemudian diambil alih oleh pemerintah sebagai aset negara berdasarkan Perpu Nomor 31 Tahun 1985. Sejak berakhirnya operasional Bandara Kemayoran, maka seluruh aset yang berada didalamnya yang semula dikelola oleh PERUM ANGKASA PURA diserahkan kembali kepada Negara dan dinyatakan sebagai aset Negara dibawah Pengelolaan dan Pengawasan Sekretariat Negara Republik Indonesia. Luas lahan yang telah ditetapkan menyesuaikan batas wilayah dengan batas alam sehingga luas pengelolaan Komplek Kemayoran yaitu ± 454 Ha.

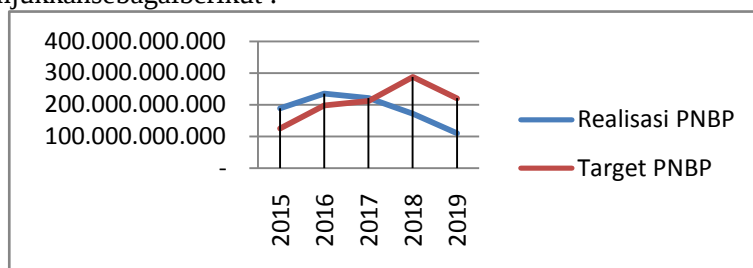
Sebagaimana organisasi Badan Layanan Umum, Pusat Pengelolaan Komplek Kemayoran merupakan BLU kawasan yang identik dengan pengembang produk utamanya adalah lahan siap bangun. Pelayanan utama terkait dengan tanah, terdiri atas layanan penyerahan penggunaan tanah

dan kerjasama pembangunan kepada calon investor/mitra kerjasama. Selanjutnya tanah dikembangkan menjadi bangunan yang fungsinya telah ditetapkan dalam perencanaan induk atau master plan Kota Baru Bandar Kemayoran. Dengan demikian, secara garis besar produk layanannya adalah layanan tanah dan/atau bangunan.

Pengelolaan Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi informasi. Hal ini perlu dioptimalkan mengingat pelayanan yang cepat melalui teknologi informasi merupakan hal yang harus dilakukan. Melalui teknologi informasi yang terintegrasi, akan memudahkan calon investor dalam pengurusan perizinan dan permohonan kerjasama pemanfaatan lahan serta dapat membantu memonitoring kawasan secara keseluruhan dalam hal pengamanan aset.

Pemeliharaan kawasan yang belum berkelanjutan juga belum diterapkan oleh Pusat Pengelolaan Komplek Kemayoran. Salah satunya adalah belum menerapkan estate management serta pemantauan Kawasan secara real-time. Maka dari pemeliharaan kawasan yang belum berkelanjutan dapat memunculkan permasalahan baru yang juga berpengaruh pada kondisi Kawasan Kemayoran.

Pusat Pengelolaan Komplek Kemayoran secara rutin menyetorkan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam jumlah besar kepada Kementerian Keuangan. Target Pencapaian PNBP PPK Kemayoran berdasarkan data yang diperoleh dari kinerja keuangan 5 tahun terakhir (T.A 2015 s.d 2019) menunjukkan sebagai berikut :



Grafik 1.1 Target capaian PNBP PPK Kemayoran T.A 2015 s.d 2019

Berdasarkan data kinerja keuangan di atas pada periode 5 tahun sebelumnya (T.A 2015 s.d T.A 2019), diketahui bahwa pencapaian realisasi Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) PPK Kemayoran mengalami penurunan. Bahkan pada periode T.A 2018 dan T.A 2019, target PNBP tidak tercapai sesuai target yang telah ditetapkan PPK Kemayoran.

Menurunnya PNBP PPK Kemayoran salah satu diantaranya karena pendapatan hasil kerjasama dengan lembaga/badan usaha yang tidak tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan. Sehingga berefek langsung terhadap capaian PNBP PPK Kemayoran.

Berdasarkan data yang diperoleh, saat ini Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran memiliki lahan yang masih kosong dan belum memiliki kerjasama dengan pihak manapun yaitu seluas 161.977 m². Lahan tersebut terdiri atas beberapa zona yaitu zona perumahan vertikal, zona pelayanan umum dan sosial, zona perkantoran dagang dan jasa, serta zona campuran.

Diperlukan analisa dan indentifikasi pengembangan usaha sebagai kerangka berfikir strategis dan terdokumentasi, agar kualitas dan kuantitas dapat dianalisa secara pasti di tahun-tahun mendatang maka perlu dibuat suatu Analisis Strategis Pengembangan Usaha secara tepat dan terukur.

Pengertian Pengembangan Produk

Menurut Tjiptono (2014), pengembangan produk adalah strategi untuk produk baru meliputi produk orisinal, produk yang disempurnakan, produk yang dimodifikasi, dan merek baru yang dikembangkan melalui usaha riset dan pengembangan.

Pengertian Kualitas Pelayanan

Menurut Kotler (2002) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik.

Pengertian Inovasi

Inovasi adalah salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan.

Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010) inovasi perusahaan dapat menghasilkan R&D (Research and Development), produksi serta pendekatan pemasaran dan akhirnya mengarah kepada komersialisasi inovasi tersebut. Dengan kata lain inovasi adalah proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan cara produksi atau dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Dimana penggunaan metode baru dan berbeda serta teknologi untuk meningkatkan kualitas biaya atau lebih rendah, untuk memenuhi atau melampaui target perusahaan.

Pengertian Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler (2002) kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesannya terhadap kinerja berada di bawah harapan, pelanggan tidak puas. Tapi, jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat puas dan senang. Jika kinerja yang dirasakan di bawah harapan, pelanggan tersebut akan merasa dikecewakan, jika kinerja memenuhi harapan pelanggan, pelanggan akan merasa puas, sedangkan jika kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan merasa sangat puas. Kepuasan ini tentu akan dapat dirasakan setelah pelanggan yang bersangkutan mengkonsumsi produk tersebut. Menurut Dutka (2004), penelitian kepuasan pelanggan berfokus pada dua masalah utama yaitu tentang bagaimana memahami harapan dan persyaratan pelanggan serta bagaimana menentukan seberapa baik suatu perusahaan berhasil dalam memenuhi harapan dan tuntutan ini.

Pengertian Strategi Dan Manajemen Strategi

Menurut David (2010) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan dan berorientasi pada masa yang akan datang. Assauri (2011) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah perencanaan atau ketentuan yang digunakan untuk mencapai tujuan yang besar atau secara keseluruhan dalam jangka panjang. Menurut David (2010) manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memapukan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Pengertian Pengembangan Usaha

Menurut Hafsah (2000) Pengembangan usaha adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan. Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Pada umumnya pemilik usaha dalam mengembangkan usahanya harus mampu melihat suatu peluang dimana orang lain tidak mampu melihatnya, menangkap peluang dan memulai usaha (bisnis), dan menjalankan bisnis dengan berhasil.

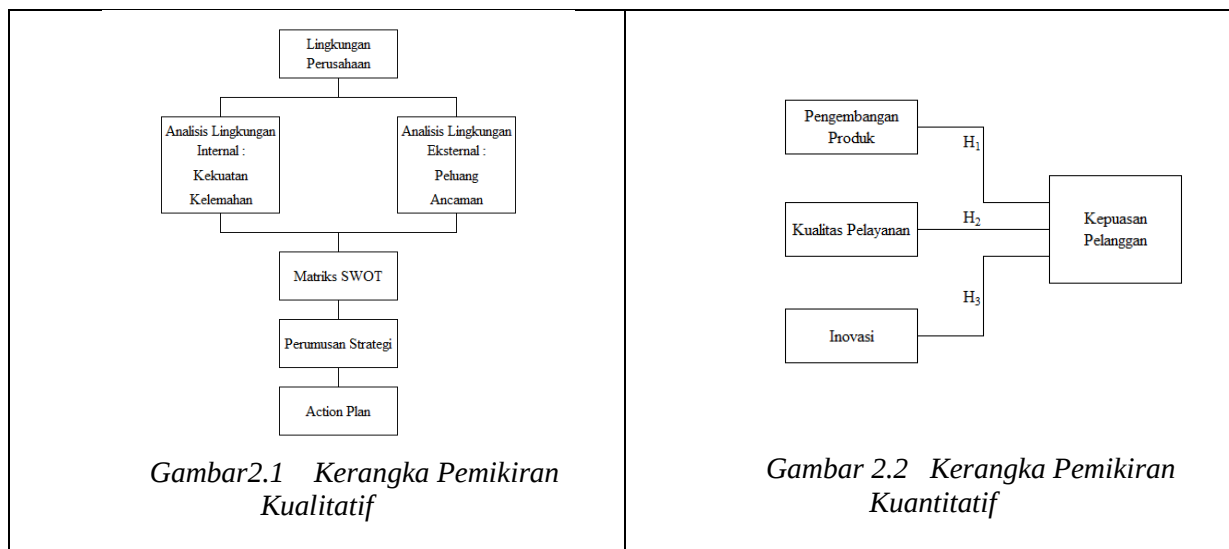
Pengertian Analisis SWOT

Menurut David (2017) Analisis SWOT adalah indifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, dan strategi, dan kebijakan dari perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada disaat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2012:89), Kerangka berpikir merupakan hubungan sintesa antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Pengembangan Produk memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan.
 H2 : Pelayanan memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan.
 H3 : Inovasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Desain Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode mixed methods. Penelitian ini merupakan suatu langkah penelitian dengan menggabungkan dua bentuk penelitian yang telah ada sebelumnya yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif.

Pada penelitian ini, data kuantitatif digunakan untuk menjelaskan data kualitatif. Data kualitatif ini didapatkan melalui FGD dengan narasumber secara mendalam. Metode kualitatif digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai strategi yang tepat dijalankan oleh BLU PPK Kemayoran. Selain itu, metode ini juga untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi oleh BLU PPK Kemayoran dalam pengoptimalisasian pendapatan, maka untuk itu menggunakan instrumen wawancara dan FGD kepada pimpinan dan pejabat BLU PPK Kemayoran. Sedangkan untuk metode kuantitatif digunakan untuk menemukan pengaruh antar variabel. Instrumen yang digunakan adalah kuisioner.

Dalam penelitian dibedakan antara populasi secara umum dengan populasi target. Dengan populasi penelitian adalah para mitra/pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa di Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran berjumlah 60 yang terdiri atas perusahaan swasta, Instansi pemerintahan, BUMN, Lembaga Pendidikan, maupun Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan alat uji statistik yaitu SEM (Structural Equation Modelling) dengan menggunakan software aplikasi Smart PLS (Partial least square) versi 3. Uji validitas dilakukan pada setiap butir pertanyaan dengan hasil r hitung akan dibandingkan dengan r table dimana $df = n-2$ dengan sig 5%, jika r table < r hitung, maka soal tersebut dikatakan valid.

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat alat ukur yang dipakai. Alat ukur dapat dikatakan reliable (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh

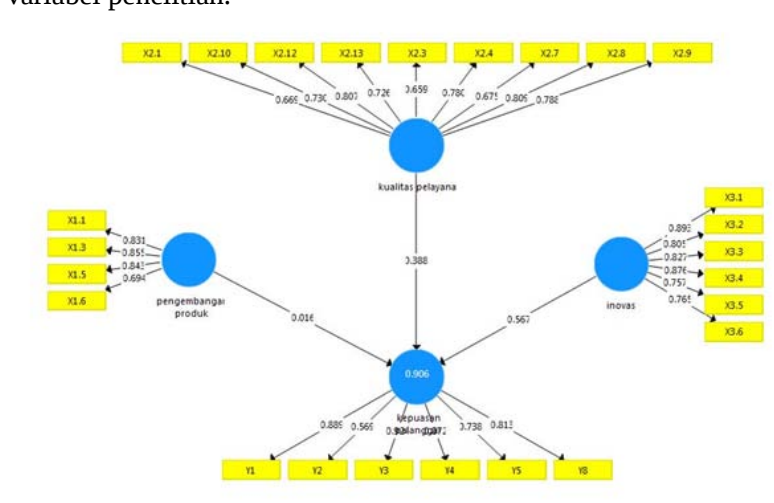
konsisten. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula cronbach alpha (α) (koefisien cronbach alpha), dimana secara umum dianggap reliabel apabila nilai alfa cronbachnya $> 0,6$.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data yang diperoleh dalam penelitian ini yakni melalui penyebaran kuesioner dengan respon sejumlah 40 orang dalam 40 perusahaan, adapun responden disini dengan jabatan manager dan owner/pemilik. Kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan fitur kuesioner yang disediakan oleh Google Form dan disebarakan melalui media e-mail dan aplikasi Whatsapp. Metode ini dilakukan karena berpedoman terhadap kondisi di Indonesia saat ini yang sedang mengalami pandemi sehingga interaksi sosial secara tatap muka perlu dihindari. Pengumpulan data dilakukan dari tanggal 1 Juli tahun 2020 hingga 20 Agustus tahun 2020. Data yang masuk berjumlah 51 namun setelah dilakukan penyaringan, terdapat data duplikat sehingga hanya terdapat 40 data yang dapat dianalisis.

Outer Model

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural PLS (Partial Least Square). Penggunaan teknik analisis ini digunakan dengan pertimbangan untuk menguji variabel pemoderasi dalam penelitian ini dengan melihat kelayakan pada setiap indikator yang digunakan pada setiap variabel penelitian.



Gambar 4.3 Outer Model Algorithm

Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Berdasarkan Hasil Pengujian Validitas Konvergen diketahui bahwa semua indikator mempunyai nilai loading factor lebih dari 0,500. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dapat menjelaskan tiap variabel yang ada dan variabel dapat dikatakan valid untuk analisis selanjutnya.

Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten memenuhi pengujian validitas konvergen yang memiliki Average Variance Extracted (AVE) diatas 0,5.

Discriminant Validity

Berdasarkan Hasil Pengujian Validitas Diskriminan Cross Loading diketahui bahwa di variabel pengembangan produk, indicator X1.1-x1.6 memiliki nilai cross loading yang lebih besar terhadap variabelnya dibandingkan nilai cross loading pada variabel lainnya sehingga disimpulkan bahwa variabel pengembangan produk memenuhi syarat discriminant validity. Begitu juga di variabel kualitas pelayanan, inovasi, dan Kepuasan pelanggan masing-masing memiliki indikator dengan nilai cross loading yang lebih tinggi terhadap variabelnya sendiri sehingga disimpulkan bahwa memenuhi syarat discriminant validity.

Composite Reliability

Berdasarkan Hasil Pengujian Reliabilitas, diketahui bahwa setiap variabel menghasilkan nilai

cronbach's alpha lebih besar dari 0,6 dan nilai composite reliability lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan nilai chronbach's alpha dan nilai composite reliability semua indikator dinyatakan reliabel dalam mengukur variabelnya.

INNER MODEL

Tabel 4.1 Koefisien Korelasi

Hubungan Konstruk	Path Coefficient	T-Statistics
Pengembangan produk → Kepuasan Pelanggan	0.016	0.175
Kualitas Pelayanan → Kepuasan Pelanggan	0.388	2.424
Inovasi → Kepuasan Pelanggan	0.567	3.633

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.2 Nilai Koefisiensi Determinasi (Uji R^2)

Laten Variabel	R^2
Pengembangan Produk, Kualitas Pelayanan dan Inovasi → Kepuasan Pelanggan	0.906

Pada tabel di atas, terlihat nilai R Square untuk variabel kepuasan pelanggan yang diperoleh adalah sebesar 0,906 atau 90,6%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan produk, kualitas pelayanan dan inovasi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 90,6 % terhadap kepuasan pelanggan, sedangkan sebanyak (1-R Square) 9,4% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

UJI HIPOTESIS

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics $\geq$ T-tabel (1,96) atau nilai P-Value < significant alpha 5% atau 0,05, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.3 Nilai Path Coefficient

Hipotesis	Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H1	Pengembangan produk → kepuasan pelanggan	0.016	0.199	0.842	Tidak signifikan
H2	Kualitas pelayanan → kepuasan pelanggan	0.388	2.562	0.011	Signifikan
H3	Inovasi → kepuasan pelanggan	0.567	3.707	0.000	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Hipotesis 1 yaitu Pengembangan Produk tidak memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai pengaruh Pengembangan Produk terhadap Kepuasan Pelanggan adalah 0,016 dengan T statistics sebesar 0.199 dan nilai p-value sebesar 0,842. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1,96 dan p-value > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh dari Pengembangan Produk terhadap Kepuasan Pelanggan. Dengan demikian H1 ditolak.
- Hipotesis 2 yaitu Kualitas Pelayanan memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan adalah 0,388 dengan T statistics sebesar 2.562 dan nilai p-value sebesar 0,011. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1,96 dan p-value < 0,05. Hal ini berarti terdapat pengaruh dari Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan, jika Kualitas Pelayanan meningkat satu satuan maka Kepuasan Pelanggan akan meningkat sebesar 0,388. Dengan demikian H2 diterima.

- c. Hipotesis 3 yaitu Inovasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai pengaruh Inovasi terhadap Kepuasan Pelanggan adalah 0,567 dengan T statistics sebesar 3.707 dan nilai p-value sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Hal ini berarti terdapat pengaruh dari Inovasi terhadap Kepuasan Pelanggan, jika Inovasi meningkat satu satuan maka Kepuasan Pelanggan akan meningkat sebesar 0,567. Dengan demikian H3 diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pengembangan Produk terhadap Kepuasan Pelanggan BLU PPK Kemayoran.

Hasil pengujian hipotesis antara variabel pengembangan produk menunjukan t-statistics lebih kecil dari t-tabel. Nilai tersebut dikatakan tidak berpengaruh. Hasil penelitian menunjukkan semakin tinggi pengembangan produk yang dimiliki Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran, maka tidak akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitrika Manurung dan Meizy (2016) yang menunjukan bahwa pengembangan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan pada KFC Sudirman Pekanbaru.

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa tidak adanya pengaruh pengembangan produk terhadap kepuasan pelanggan karena dinilai selama ini pengembangan produk yang dilakukan perusahaan tidak melibatkan pelanggan, sehingga terdapat kemungkinan pengembangan produk yg dilakukan perusahaan tidak tepat sasaran dan mengakibatkan tidak mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Melalui penelitian ini manajemen BLU PPK Kemayoran perlu meningkatkan keterlibatan pelanggan dalam mengembangkan produk perusahaan sehingga tercapainya kepuasan pelanggan di Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran.

Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan BLU PPK Kemayoran.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Semakin baik kualitas pelayanan, akan berdampak pada semakin meningkatnya kepuasan pelanggan. Hasil tersebut menunjukan bahwa terdapat hubungan positif dan cukup kuat antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

Hal ini didukung oleh penelitian dari Januar Efendi Panjautan, Ai Lili Yulianti (2016) kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan pada JNE cabang Bandung.

Perusahaan memiliki bangunan atau ruang kantor yang mampu memberikan kenyamanan bagi pelanggan saat mengajukan permohonan penggunaan produk/ jasa yang diinginkan pelanggan, hal tersebut dinilai dapat menciptakan kualitas pelayanan yang baik oleh perusahaan.

Pengaruh Inovasi terhadap Kepuasan Pelanggan BLU PPK Kemayoran

Hasil penelitian membuktikan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Semakin baik inovasi, akan berdampak pada semakin meningkatnya kepuasan pelanggan. Hasil tersebut menunjukan terdapat hubungan positif dan cukup kuat antara inovasi dengan kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan sebelumnya oleh Siskawati Rahman (2019) yang membuktikan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Inovasi yang dilakukan merupakan cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan pemikiran baru, produk/ jasa baru yang inovatif bertujuan untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan.

Pembahasan Kualitatif

Analisis Internal Dan Eksternal Blu Ppk Kemayoran

Analisis dilakukan pertama-tama dengan menganalisa faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi BLU PPK Kemayoran, dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal perusahaan dalam mewujudkan visinya.

Tabel Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Skala (1-4)	IFE skor
Kekuatan			
1 Mempunyai aset kawasan yang luas	0,11	4	0,43
2 Adanya hutan kota dan jalur hijau ditengah-tengah kawasan	0,07	3	0,21
3 Lokasi kawasan yang strategis	0,11	4	0,43
4 Sarana dan prasarana memadai sebagai kota mandiri	0,07	2	0,14
5 Memiliki media promosi luar ruang yang dapat dimanfaatkan	0,07	2	0,14
6 Memiliki likuiditas dan solvabilitas yang baik	0,04	1	0,04
7 Pendapatan tumbuh secara konsisten	0,04	1	0,04
Total	0,50		1,43
Kelemahan			
8 Terkuncinya aset dengan kontrak-kontrak yang tidak menguntungkan	0,09	4	0,35
9 Pemeliharaan kawasan yang belum berkelanjutan	0,09	4	0,35
10 Pengelolaan aset yang masih belum baik	0,06	3	0,18
11 Kurangnya SOP pengelolaan program dan kegiatan	0,06	2	0,12
12 Masih belum adanya branding kawasan	0,06	2	0,12
13 Sistem pengendalian internal belum efektif	0,06	2	0,12
14 Pemanfaatan teknologi informasi belum optimal	0,06	2	0,12
15 Kondisi Kawasan Kemayoran yang bersifat terbuka	0,03	1	0,03
Total	0,50		1,38
Total Skor IFE	1		2,81

Tabel Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Skala (1-4)	IFE skor
Peluang			
1 Pengembangan Estate Management	0,09	4	0,35
2 Renegosiasi kontrak dengan pelanggan/ Mitra	0,09	4	0,35
3 Kebutuhan pasar properti yang meningkat	0,09	3	0,26
4 Tingginya minat investor dalam pengembangan kawasan	0,06	3	0,18
5 Pricing baru sesuai dengan harga pasar	0,06	3	0,18
6 Pemanfaatan TIK oleh masyarakat semakin meningkat	0,06	2	0,12
7 Pengembangan konsep hemat energi	0,03	2	0,06
8 Rencana pembangunan jalan layang dan jalur transportasi berbasis rel	0,03	1	0,03
Total	0,50		1,53
Ancaman			
8 Masih adanya mitra/ pelanggan yang wanprestasi	0,10	4	0,40
9 Persaingan industri properti di sekitar kemayoran yang semakin ketat	0,10	4	0,40
10 Adanya aset yang digunakan secara ilegal	0,10	4	0,40
11 Adanya Tuntutan Standar Penyediaan Fasilitas Publik	0,07	2	0,13
12 Semakin tingginya tuntutan peningkatan kualitas administrasi	0,07	2	0,13
13 Tumpang Tindih Peraturan Antara BLU PPK	0,03	2	0,07
14 Kemayoran dengan Pemprov DKI Jakarta			
Pandemi covid-19 menjadi ancaman tidak terduga dengan pemulihan yang lama	0,03	1	0,03
Total	0,50		1,57
Total Skor IFE	1		3,10

Analisis Matriks I/E

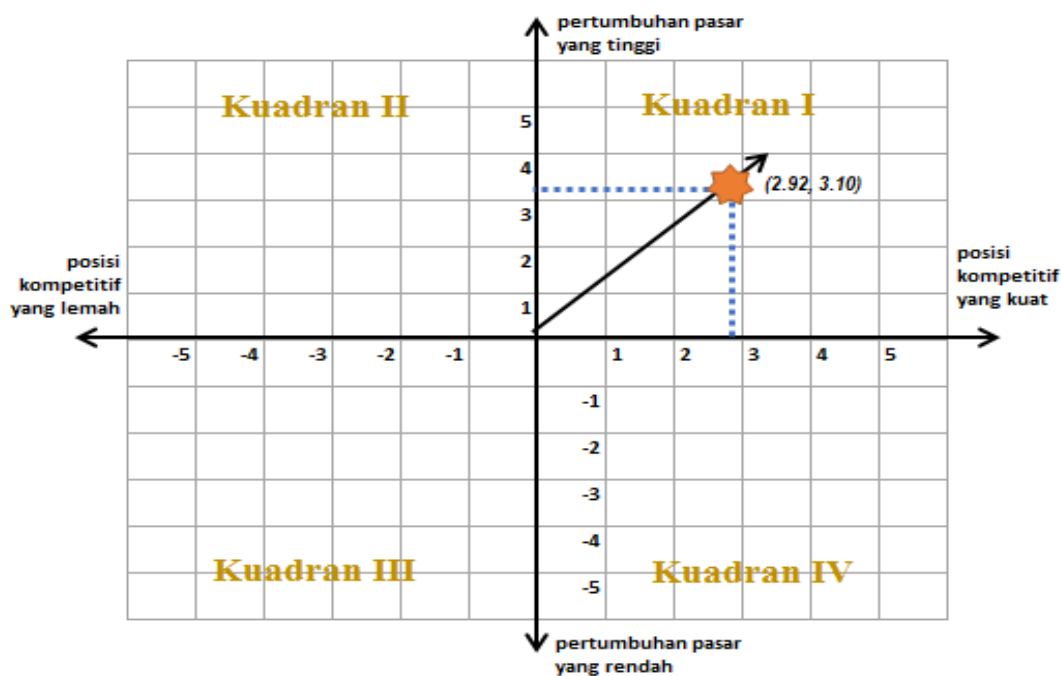
Sesuai data yang diperoleh dari Matriks IFE dan EFE yaitu total skor masing-masing tabel adalah 2.81 yang merupakan posisi menengah pada tabel IFE dan 3.10 yang merupakan posisi rata-

rata pada tabel EFE yang menempatkan BLU PPK Kemayoran pada wilayah II yang merupakan **Grow and Build** dengan empat strategi umumnya yaitu backward forward or horizontal integration, market penetration, market development dan product development.

EFE	3,10
IFE	2,81

		THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES		
		STRONG (3.0 TO 4.0)	AVERAGE (2.0 TO 2.99)	WEAK (1.0 TO 1.99)
THE EFE TOTAL WEIGHTED SCORES	HIGH (3.0 TO 4.0)	I	Grow and Build: 1. Backward, Forward or Horizontal Integration 2. Market Penetration 3. Market Development 4. Product Development	III
	MEDIUM (2.0 TO 2.99)	IV	V	VI
	LOW (1.0 TO 1.99)	VII	VIII	IX

Analisis Grand Matriks Grand Strategy



BLU PPK Kemayoran berada pada posisi kuadran I yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi – strategi bisnis yang agresif. Adapun bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I adalah Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal serta Diversifikasi.

Analisis SWOT/TOWS

INTERNAL	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Mempunyai aset kawasan yang luas 2. Adanya hutan kota dan jalur hijau ditengah-tengah kawasan 3. Lokasi kawasan yang strategis 4. Sarana dan prasarana memadai sebagai kota mandiri 5. Memiliki media promosi luar ruang yang dapat dimanfaatkan 6. Memiliki likuiditas dan solvabilitas yang baik 7. Pendapatan tumbuh secara konsisten	1. Terkuncinya aset dengan kontrak-kontrak yang tidak menguntungkan 2. Pemeliharaan kawasan yang belum berkelanjutan 3. Pengelolaan aset yang masih belum baik 4. Kurangnya SOP pengelolaan program dan kegiatan 5. Masih belum adanya branding kawasan 6. Sistem pengendalian internal belum efektif 7. Pemanfaatan teknologi informasi belum optimal 8. Kondisi Kawasan Kemayoran yang bersifat terbuka
EKSTERNAL		

Peluang (O)	Strategi (S-O)	Strategi (W-O)
1. Pengembangan Estate Management 2. Renegosiasi kontrak dengan pelanggan/ Mitra 3. Kebutuhan pasar properti yang meningkat 4. Tingginya minat investor dalam pengembangan kawasan 5. Pricing baru sesuai dengan harga pasar 6. Pemanfaatan TIK oleh masyarakat semakin meningkat 7. Pengembangan konsep hemat energi 8. Rencana pembangunan jalan layang dan jalur transportasi berbasis rel	1. Ekstensifikasi pendapatan (S1),(S2),(S3),(S4),(S5),(S6),(S7); (O1),(O2),(O3),(O4),(O5) 2. Penyediaan dan peningkatan kualitas sarana dan prasarana transportasi (S1),(S2),(S4); (O7) 3. Mendorong mitra kawasan untuk menerapkan konsep hemat energi (S7); (O7)	1. Mengembangkan brand kawasan (W5),(O1),(O5) 2. Penyusunan produk hukum pengelolaan kawasan (W2),(W3),(W6),(W7); (O1),(O2),(O3),(O5) 3. Penyusunan SOP (W2),(W4),(W5),(W6),(W7); (O1),(O2),(O5) 4. Penyediaan jaringan sistem informasi dan perangkat keras pendukung smart city (W7); (O1),(O8) 5. Penyediaan gas dan listrik (W3),(W6); (O1),(O2),(O5) 6. Menjalin kemitraan dalam pengelolaan air bersih, limbah, serta pemeliharaan sarana dan prasarana sesuai standar (W2),(O1),(O2),(O5)
Ancaman (T)	Strategi (S-T)	Strategi (W-T)
1. Masih adanya mitra/ pelanggan yang wanprestasi 2. Persaingan industri properti di sekitar kemayoran yang semakin ketat 3. Adanya aset yang digunakan secara ilegal 4. Adanya Tuntutan Standar Penyediaan Fasilitas Publik 5. Semakin tingginya tuntutan peningkatan kualitas administrasi 6. Tumpang Tindih Peraturan Antara BLU PPK Kemayoran dengan Pemprov DKI Jakarta 7. Pandemi covid-19 menjadi ancaman tidak terduga dengan pemulihan yang lama	1. Penataan Kawasan Permukiman secara bergulir (S1); (T2) 2. Penyediaan ruang terbuka publik (S1),(S2); (T2),(T4) 3. Fasilitasi penyediaan sarana dan prasarana kesehatan (S1),(S4); (T4) 4. Fasilitasi penyediaan sarana dan prasarana pendidikan (S1),(S4); (T4) 5. Fasilitasi penyediaan sarana perdagangan (S1),(S4); (T3),(T4) 6. Penyediaan, penataan, dan pemeliharaan Ruang Terbuka Hijau dan Biru (S3),(S4),(S2); (T2),(T4)	1. Pembuatan dan penanganan kontrak (W1); (T1) 2. Menyusun dokumen perencanaan tahunan yang konsisten dengan Renstra dan adaptif terhadap dinamika organisasi (W3),(W4); (T1),(T3),(T5) 3. Tertib penatausahaan BMN (W2),(W3),(W6),(W7); (T1),(T3),(T5) 4. Penyelenggaraan koordinasi internal dan eksternal (W6); (T5) 5. Penyediaan sistem informasi manajemen terpadu (W2),(W3),(W4),(W6),(W7); (T2),(T5) 6. Meningkatkan pembinaan, sosialisasi, pengawasan, dan kerjasama pengamanan kawasan (W8); (T6) 7. Meningkatkan kualitas perencanaan, dan pemanfaatan ruang sesuai dengan Urban Design Guidelines (UDGL). (W2); (T4),(T5) 8. Meningkatkan manajemen inovasi layanan (W7),(W8); (T4),(T5),(T7)

Analisis SWOT adalah indikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Tahapan Pemilihan Strategi

o.	Alat analisis	Hasil analisis	Strategi yang tepat dari hasil analisis
.	Matriks I/E	Wilayah II	Strategi Grow and Build : • Backward forward or horizontal integration. • Market penetration. • Market development. • Product development.
.	Matriks Grand Strategy	Kuadran I	Strategi Agresif : • Market development. • Market penetration. • Product development. • Backward forward or horizontal integration.

	Matriks SWOT	SO, WO, ST, WT	• Diversification. • Strategi SO : Ekstensifikasi pendapatan, penyediaan kualitas sarana dan prasarana, penerapan konsep hemat energi. • Strategi WO : mengembangkan brand kawasan, penyusunan produk hukum pengelolaan kawasan, penyusunan SOP, penyediaan infrastruktur jaringan sistem informasi dan perangkat keras pendukung, penyediaan gas dan listrik, menjalin kemitraan dalam pengelolaan air bersih, limbah, serta pemeliharaan sarana dan prasarana sesuai standar. • Strategi ST : penataan kawasan pemukiman secara bergulir, penyediaan ruang terbuka publik, fasilitas penyediaan sarana dan prasarana kesehatan dan pendidikan dan perdagangan, penyediaan penataan dan pemeliharaan ruang terbuka hijau. • Strategi WT : pembuatan dan penanganan kontrak kerjasama, menyusun dokumen perencanaan tahunan yang konsisten dengan Renstra dan adaptif terhadap dinamika organisasi, tertib penatausahaan BMN, penyelenggaraan koordinasi internal dan eksternal, penyediaan sistem informasi manajemen terpadu, meningkatkan pembinaan sosialisasi dan kerjasama pengamanan kawasan, meningkatkan kualitas perencanaan dan pemanfaatan ruang sesuai dengan UDGL.
--	--------------	----------------	--

RENCANA PROGRAM KERJA

Program Kerja Terkait Revenue Enhancement. Dalam rangka memaksimalkan pendapatan BLU PPK Kemayoran, beberapa key actions yang dapat di implementasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengekstensifkan pendapatan.
- b. Menciptakan dan menguatkan branding kawasan kota baru bandar kemayoran.
- c. Mengoptimalkan lahan lahan kosong yang masih belum dikerjasamakan dengan mekanisme perhitungan bisnis yang lebih menguntungkan.
- d. Melakukan pengembangan estate management.
- e. Meningkatkan ketersediaan transportasi kawasan yang representatif dan terintegrasi.
- f. Pemenuhan kebutuhan dan peningkatan kapasitas SDM yang kompeten sesuai tuntutan dinamika organisasi.
- g. Mengintesifkan komunikasi dengan masyarakat dan pelanggan/ mitra.
- h. Meningkatkan ketersediaan jaringan dan sistem informasi yang dapat memenuhi kebutuhan pengelola kawasan dan pelanggan.
- i. Meningkatkan kepedulian masyarakat dan kerja sama dengan pihak terkait pengamanan kawasan.
- j. Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana dalam memenuhi kebutuhan mitra dan masyarakat umum.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

1. Pengembangan produk tidak berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan BLU PPK Kemayoran. Hasil penelitian menunjukkan semakin tinggi pengembangan produk, maka tidak akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa tidak adanya pengaruh pengembangan produk terhadap kepuasan pelanggan dikarenakan selama ini pengembangan produk yang dilakukan perusahaan tidak melibatkan pelanggan, sehingga terdapat kemungkinan pengembangan produk yg dilakukan perusahaan tidak tepat sasaran dan mengakibatkan tidak mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Melalui penelitian ini manajemen BLU PPK Kemayoran perlu meningkatkan keterlibatan pelanggan dalam mengembangkan produk perusahaan sehingga tercapainya kepuasan pelanggan di Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran.

2. Kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan BLU PPK Kemayoran. Hal ini berarti semakin tinggi nilai kualitas pelayanan, maka akan meningkatnya kepuasan pelanggan yang dimiliki perusahaan. Kualitas pelayanan berupa kemampuan perusahaan dalam memberikan perhatian kepada pelanggan, mengutamakan kepentingan dan keluhan pelanggan sehingga berdampak pada tingginya kepuasan pelanggan perusahaan. Adanya respon karyawan BLU PPK Kemayoran yang cepat dan tepat dalam memenuhi kebutuhan maupun keluhan pelanggan serta pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan perusahaan di bidang produk/ jasa Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran perlu dikuasai untuk menjawab pertanyaan dari pelanggan.

3. Inovasi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan BLU PPK Kemayoran. Hal ini berarti semakin tinggi nilai inovasi, maka akan meningkatnya kepuasan pelanggan yang dimiliki perusahaan. Inovasi berupa kemampuan perusahaan dalam riset dan pengembangan, kemampuan interaksi mencari dukungan terhadap inovasi tersebut telah meningkatkan kepuasan pelanggan perusahaan dalam menerapkan teknologi informasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Perusahaan mempunyai kapabilitas inovasi berupa kemampuan perusahaan dalam riset, berinteraksi mencari dukungan terhadap inovasi dinilai kemampuannya sudah baik. Demikian pula pada tingkat kemampuan perusahaan dalam melakukan riset dan pengembangan juga dinilai sudah baik. Hal ini berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan dengan menerapkan teknologi informasi di bidang pelayanan berupa sistem aplikasi Satu Atap guna meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan atau masyarakat dapat memonitoring langsung proses pengajuan layanan yang telah mereka ajukan ke perusahaan.

4. Mengacu pada hasil analisis matriks grand strategi positioning BLU PPK Kemayoran berada di kuadran 1 dimana strategi yang tepat dilakukan adalah strategi agresif atas hal ini pula rencana program kerja yang merupakan turunan dari hasil analisis strategi juga sudah dapat dikatakan cukup tepat dan agresif. Dengan cara-cara program kerja agresif seperti melakukan penetrasian pasar diharapkan strategi ini dapat menunjang tercapainya target perusahaan. Dan dari hasil penelitian diketahui pula positioning Kawasan Kota Baru Bandar Kemayoran yang dianalisis menggunakan IE Matriks berada pada posisi sel wilayah II dimana strategi yang tepat yaitu strategi integratif, penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar dirasa perlu dan tepat untuk dilakukan. Sedangkan dari hasil analisis penelitian menggunakan matriks TOWS pada strategi W/O (Weakness Vs Opportunity) menyebutkan perlunya strategi yang terkait Grow and Build atas sumber daya yang ada baik sumber daya infrastruktur, fasilitas sarana dan prasarana, hingga pengembangan sumber daya manusia.

SARAN

Dari hasil analisis strategi pengembangan usaha BLU PPK Kemayoran yang telah dirumuskan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pada penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel independen yaitu pengembangan produk, kualitas pelayanan dan inovasi. Diharapkan terdapat variabel lain yang dapat ditambahkan lagi oleh peneliti selanjutnya berdasarkan penelitian terdahulu seperti keunggulan bersaing dan loyalitas pelanggan yang didukung dengan teori dan isu-isu yang terbaru. Mengukur keunggulan bersaing perusahaan dimaksudkan untuk menilai kinerja perusahaan dibandingkan perusahaan lain pada jenis usaha yang sama sedangkan loyalitas pelanggan dimaksudkan untuk mengukur perkembangan pertumbuhan perusahaan.
2. Penyusunan strategi pengembangan usaha BLU Pusat Pengelolaan Komplek Kemayoran pada penelitian ini hanya sebatas merumuskan strategi perusahaan dengan analisa internal dan eksternal perusahaan. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat melakukan analisa terhadap visi misi perusahaan, goals dan pengukuran KPI.
3. Implementasi strategi pengembangan usaha ini khususnya dalam hal evaluasi dan penerapannya BLU PPK Kemayoran juga perlu membuat penanggung jawab khusus yang akan fokus melakukan monitoring dan mengkoordinasikan strategi pengembangan usaha, di perusahaan lain sudah mulai banyak yang menghidupkan divisi corporate planning, atau OSM (Officer Strategic Management), atau SIMO (Strategic Initiative Management Officer). Menciptakan strategi yang kuat dan efektif memang menjadi sebuah landasan untuk usaha/bisnis dapat berkembang namun jika tidak diiringi dengan eksekusi yang matang, maka sebuah strategi hanyalah sebuah wacana yang tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Pervaiz K, & Shepherd, Charles D. (2010). *Innovation Management*. New. Jersey: Pearson Education, Inc
- Arief Rahmana, Yani Iriani, Rienna Oktarina (2012), *Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan*, Jurnal Teknik Industri, Vol.13 No.1.
- Assauri, Sofjan. 2011. *“Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage”*., Jakarta

- David, Fred .R. (2010). *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat edisi 12.
- David, Fred .R.(2017). *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concept & Cases* . Jakarta: Salemba Empat edisi 16.
- Dutka. Alan. 2004. *AMA Hand Book for Customers Satisfaction*. NTC Bussiness Book. Lincolnwood. Illinois.
- Fandi, Tjiptono. (2014). *Service, Quality & Satisfaction*. Edisi 3. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Fatah Sulaiman, Asep Saefuddin, Rizal Syarif, Alinda FM Zain, (2008), *Strategi Pengelolaan Kawasan Industri Cilegon Menuju Eco-Industrial Park*, *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota* Vol.19 No.2
- Ferdinand, 2006, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, FE UNDIP, Semarang.
- Fitrika Manurung, Meizy, (2016). Pengaruh pengembangan produk dan citra merek terhadap kepuasan konsumen pada kfc sudirman pekanbaru, *JOM FISIP* Vol.3 No.2.
- Hafsah Mohammad Jafar (2000) *Kemitraan Usaha Konsepsi dan Strategi*. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta
- Januar Efendi Panjautan, Ai Lili Yulianti, (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada JNE Cabang Bandung, *DeReMa Jurnal Manajemen* Vol.11 No.2.
- Philip Kotler,(2002), *Manajemen Pemasaran*, Edisi Millenium, Jilid 2, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Rachman Taufiqur. (2014). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Usaha Untuk Peningkatan Pendapatan*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Barawijaya* Vol 2 No.1.
- Rangkuti, Freddy. (2002). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan. (2010). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Siskawati Rahman, (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Inovasi Terhadap Kepuasan Pelanggan pada PT. PLN (Persero) Area Manado,*Jurnal EMBAVol.7 No.1*
- Soni Supriatna, (2014), *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak*, *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol.5 Nomor.3.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. (2013). *Ekonomi Kreatif, Ekonomi Baru: Mengubah Ide dan Menciptakan Peluang*. Jakarta: Salemba Empat
- Vera Teresa Lukito, Benny Lianto, Rosita Meitha Surjani (2013), *Perancangan Strategi Bisnis di PT. Coronet Crown*, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* Vol.2 No.1.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson
- Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Erlangga, (2006).

Peraturan Perundang-undangan

- Peraturan Pemerintah Nomor 31 tahun 1985 tentang Penarikan Kembali Sebagian Kekayaan Negara yang Tertanam dalam Modal Umum Perusahaan Umum (Perum) Angkasa Pura.