

USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN KONTRAKTOR GOLONGAN KECIL

Niken Suryani Prawirakusumah¹⁾; Maria Merry Marianti²⁾

^{1, 2)} Universitas Katholik Parahyangan Bandung
nikenanthony@gmail.com
merrym@unpar.ac.id

ABSTRAK

Sektor konstruksi menjadi salah satu sektor yang cukup menjanjikan, dukungan pemerintah dan kebutuhan negara Indonesia mengenai pembangunan menjadi salah satu faktor menggeliatnya sektor ini. Sektor konstruksi terdiri dari beberapa golongan, golongan kecil sering menjadi sasaran dampak negatif dari kompetisi antar industri, hal ini yang menjadikan pemerintah mendukung adanya dukungan terhadap penyedia jasa konstruksi kecil salah satunya adalah CV Indobuild Wahana Karya. Perusahaan ini memiliki keunggulan pada pengalaman sang pemilik dan kualitas pekerjaan yang baik. Namun perusahaan masih belum fokus terhadap pemasaran dan tenaga kerjanya sehingga perusahaan masih cenderung sulit memenuhi target proyeknya. Perusahaan berada pada posisi *Hold and Maintain* sehingga strategi yang sesuai adalah dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Hal ini diperkuat dengan hasil analisis QSPM yang menunjukkan bahwa strategi tersebut menjadi strategi terbaik untuk perusahaan. Namun konsekuensi yang harus dilakukan perusahaan adalah perlu mendelegasikan tenaga kerja untuk fungsi pemasaran.

Kata kunci: Keunggulan, kelemahan, peluang, persaingan, strategi.

ABSTRACT

The construction industry is one such sector that is quite promising with regards to governmental support in this area. The needs of the Indonesian State regarding development are one of the key factors for the improvement of this sector. The construction industry consists of several groups; the small groups are often the target of competitive businesses within the industry, which often creates a negative impact on their expansion and growth. This makes the government support for small construction service providers a crucial stage in enabling them to compete with larger companies; one of which is CV. IWK. This company currently relies upon, and utilizes, the owner's extensive experience within the sector and its overall quality of work. However, the company has yet to focus on its marketing and workforce to fully capitalize on its potential growth, thereby, it tends to find it difficult to meet project targets and obligations. The company needs to maximise its strengths and further its current position in the sector by employing an appropriate strategy to implement continued penetration of the market via internal development. This is reinforced by the results of the QSPM analysis which shows that this strategy is the best choice for the company in moving forward in such a competitive market. To succeed, the main focus for the company is to delegate labor to the marketing function.

Keywords: Advantages, weaknesses, opportunities, competition, strategy.

1. PENDAHULUAN

Strategi pemerintah dalam mempercepat Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) adalah dengan melanjutkan pembangunan infrastruktur sehingga negara melalui Kementerian PUPR mulai memanfaatkan material dan peralatan konstruksi dalam negeri untuk meningkatkan kualitas jasa konstruksi di Indonesia. Industri konstruksi di

Indonesia menjadi salah satu industri yang mendapatkan pendanaan stabil di masa pandemi (Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, 2021). Selain itu sesuai dengan Undang-Undang Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pada Pasal 28 H ayat 1, setiap warga negara memiliki hak untuk memiliki tempat tinggal yang layak (Dewan

Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2017). Dukungan cita-cita negara dan agenda pemerintah dalam hal pembangunan memudahkan pelaku bisnis bidang konstruksi dalam mendapatkan pangsa pasarnya.

Berdasarkan kondisi makroekonomi Indonesia, pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 cenderung mengalami tren negatif akibat dari dampak pandemi COVID-19. Pada awal Triwulan I tahun 2020, kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) didominasi oleh sektor manufaktur, perdagangan, konstruksi, dan pertambangan. Secara akumulatif, sektor-sektor tersebut menyumbang setengah dari PDB Indonesia.

Seiring dengan adanya pandemi COVID-19, jasa konstruksi menjadi salah satu sektor yang terdampak di mana sektor tersebut cenderung mengalami kerugian di mana 27% perusahaan konsultan mengalami kebangkrutan, 80% mengalami kesulitan keuangan, 43% mengalami penurunan omset sebesar 50%, 20% mengalami penurunan omset 25%-50%, dan 1% dalam kondisi baik-baik saja (Widianto, 2020). Penyebab terjadinya kerugian pada sektor ini antara lain karena tertundanya pekejaan atau kontrak konstruksi, biaya pembangunan yang besar, serta biaya penyusutan yang terjadi pada peralatan konstruksi. Bidang konstruksi merupakan bidang yang memiliki aset berjumlah besar. Peralatan sebagai operasional pembangunan memiliki harga yang tidak murah dan memiliki biaya penyusutan yang harus dicatat oleh perusahaan.

Setelah satu tahun pandemi, kondisi sektor konstruksi diharapkan dapat menunjukkan prospek yang memikat. Pada tahun 2022 diprediksi *market size* apartemen akan lebih tinggi dari pada *market size* rumah. Proyek pusat perbelanjaan didominasi oleh ruko atau gerai dengan prediksi nilai Rp17,17

triliun. Proyek perkantoran diprediksi bernilai Rp15,14 triliun. Perhotelan diprediksi meningkat menjadi Rp7,79 triliun, proyek industri diestimasi sebesar Rp37 triliun dan proyek infrastruktur diprediksi menjadi pendorong utama pasar konstruksi pada tahun 2022, diperkirakan nilai konstruksi pada sektor ini sebesar Rp107,15 triliun (Akbar, 2021).

Indonesia memiliki jumlah perusahaan konstruksi yang tidak sedikit. Perusahaan konstruksi diklasifikasikan menjadi perusahaan perorangan, kecil, menengah, dan besar. Faktor yang membedakan ke empat klasifikasi perusahaan tersebut adalah bidang dan subbidang usaha atau penggolongan profesi keterampilan dan keahlian kerja orang perseorangan dibidang jasa konstruksi dalam satu perusahaan. Pada golongan perusahaan kecil terdapat segmentasi lanjutan yaitu K3, K2, dan K1 di mana pembeda golongan tersebut salah satunya adalah pada besaran nilai proyek. Nilai proyek paling besar pada golongan perusahaan kecil terdapat pada golongan K3.

Nilai proyek pembangunan Indonesia yang besar memberikan peluang bagus bagi seluruh kalangan perusahaan konstruksi. Berdasarkan survei yang dilakukan BPS (Badan Pusat Statistika) menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan konstruksi berasal dari perusahaan konstruksi berskala kecil yaitu mencapai 73,93% dari total perusahaan konstruksi di Indonesia. Secara berturut-turut persentase perusahaan konstruksi menengah dan besar adalah 13,6% dan 0,86%. Persebaran perusahaan ini didominasi di Pulau Jawa (Jayani, 2021).

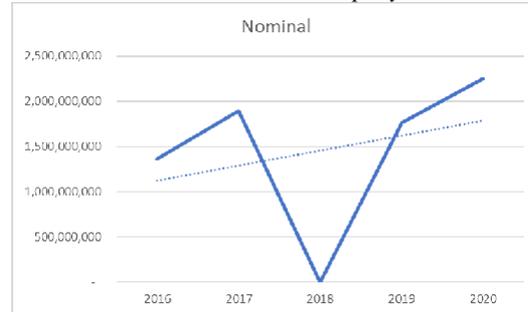
Proyek-proyek besar di Indonesia mayoritas ditangani oleh perusahaan-perusahaan konstruksi atau kontraktor skala besar yang sudah memiliki afiliasi dengan pemerintah maupun industri

lainnya dan memiliki teknologi maupun sumber daya yang besar. Survei pada tahun 2017 menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan konstruksi ukuran kecil berada dalam kondisi kritis, mereka cenderung tidak mampu bertahan dalam bisnis, di mana persaingan sangat ketat. Mereka hanya menyumbang kurang dari 10% dari pasar konstruksi. Salah satu penyebabnya adalah karena proyek infrastruktur cenderung padat modal dan teknologi yang tidak menguntungkan kontraktor kecil (Soemardi & Pribadi, 2018). Upaya yang dilakukan pemerintah adalah dengan melakukan 93% paket lelang proyek yang hanya diperuntukan oleh kontraktor kecil (Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2018). Berdasarkan permasalahan tersebut, kontraktor kecil perlu menyusun rencana-rencana strategik agar mampu bertahan dan bangkit dalam krisis perusahaannya. Manajemen strategik diperlukan untuk menciptakan strategi yang tepat pada sesuatu badan usaha (David, 2017).

Salah satu kontraktor kecil yang masih beroperasi di Indonesia adalah CV Indobuild Wahana Karya (CV IWK). Perusahaan ini berlokasi di Jakarta Barat dan berdiri pada tahun 2015. Fokus perusahaan adalah pada konstruksi dan arsitektur dengan komitmen untuk meningkatkan standar dalam praktik konstruksi bangunan di Indonesia. Perusahaan ini tergolong perusahaan baru yang berusaha menggunakan teknologi untuk membantu operasional perusahaannya. Nilai proyek yang ditangani oleh perusahaan selama perusahaan tersebut berdiri adalah sebesar Rp 11 Miliar. Nilai proyek rata-rata pertahun adalah Rp1,4 Miliar dengan nilai maksimal satu proyek adalah Rp 2,2 Miliar sehingga perusahaan ini digolongkan pada perusahaan konstruksi kecil K3.

Perkembangan pendapatan proyek CV IWK memiliki tren yang meningkat walaupun pada tahun 2018 perusahaan sempat vakum dan tidak memiliki pendapatan.

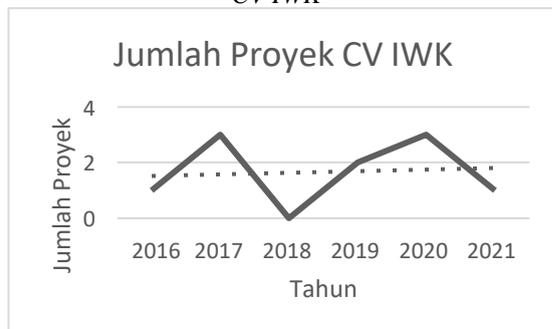
Gambar 1 Pertumbuhan nilai proyek CV IWK



Sumber: Data diolah (2021)

Sedangkan terdapat 13 kompetitor perusahaan sejenis yang berada di Jakarta Barat. Rata-rata proyeknya berjumlah 16 proyek dan cenderung lebih banyak dari pada CV IWK. CV IWK yang berdiri sejak 2015 menghadapi beberapa kendala internal yang mengakibatkan perusahaan tidak dapat memenuhi target penjualan bahkan sempat vakum dikarenakan beberapa faktor salah satunya seperti kendala operasional dan sumber daya manusia yang tidak mencukupi.

Gambar 2 Grafik jumlah proyek yang dikerjakan CV IWK



Sumber: Data diolah (2021)

Besarnya kompetisi yang terjadi pada bidang konstruksi membuat perusahaan ini harus memiliki visi misi dan tujuan yang jelas. Misi perusahaan perlu berkaitan dengan keberlanjutan dan

pertumbuhan perusahaan di masa depan sehingga perusahaan dapat terus bersaing dengan para kompetitornya dari golongan yang sama maupun dengan seluruh golongan perusahaan konstruksi.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyusun strategi terbaik yang ditujukan untuk CV IWK melalui analisis kerangka manajemen strategi. Dari strategi tersebut kemudian akan diambil kesimpulan untuk dirumuskan *decision stage* yang dapat membantu perusahaan dalam menyusun strateginya. Strategi-strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dan dapat bersaing dengan pemikiran-pemikiran inovatifnya.

2. Tinjauan Pustaka

Keunggulan kompetitif usaha kecil di negara-negara berpenghasilan rendah dan menengah ditentukan oleh faktor harga dan non-harga. Penerapan ini juga terjadi pada pengusaha usaha kecil di Vietnam di mana mereka perlu memiliki motivasi, modal, dan pengetahuan pada sektor bisnis yang dijalani (Ly-Le, 2021). Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan suatu perusahaan dalam berinovasi dan melakukan pengembangan yang berkelanjutan (Veny & Febriyanto, 2020).

Usaha kecil dapat mencapai harga rendah dengan mengurangi biaya peluncuran perusahaan. Sedangkan dari sisi non-harga dapat diciptakan dengan fleksibilitas dan kelincahan dalam bergerak. Struktur organisasi yang sederhana memudahkan bisnis untuk berubah lebih cepat di lingkungan pasar dan teknologi yang ada saat ini (Marshallok *et al*, 2021). Keberhasilan usaha kecil tergantung pada strategi yang dibangun dengan benar yang akan membantu menggunakan peluang yang tepat dan memberikan pengembangan bisnis (Marshallok *et al*, 2021).

Pada beberapa kasus, bisnis akan mampu bersaing dengan pesaing yang lebih besar apabila bisnis fokus terhadap harga. Namun beberapa bisnis mampu bersaing dengan membuka bisnis mereka dan menjadikan para pelanggan loyal terhadap produk atau layanan perusahaan (Bressler, 2011).

Strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi pemilik usaha kecil agar bisnisnya mampu bertahan lebih dari lima tahun pertama adalah dengan menyusun rencana modal keuangan, strategi pemasaran, merumuskan apa yang akan menjadi keunggulan produk, dan pelayanan yang dapat menimbulkan pengalaman baru bagi pelanggan. Pengusaha usaha kecil harus memasukkan pengetahuan tentang media sosial, jaringan sosial, dan tanggung jawab sosial ke dalam perencanaan strategi mereka (Gardner, 2019).

Proses untuk melakukan manajemen strategik dimulai dari perencanaan, merealisasikan rencana, dan evaluasi strategi. Ketiga proses tersebut tidak lupa memerhatikan beberapa aspek seperti aspek lingkungan, sumber daya, bisnis dan lain sebagainya. Beberapa alat untuk melakukan analisis manajemen strategik antara lain analisis mengenai lingkungan eksternal maupun internal (David, 2017).

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan antara lain analisis lingkungan eksternal yang dapat menggunakan analisis lingkungan makro PESTLE (Rijanto, 2021) dan analisis *Porter Five Forces*. Sedangkan untuk analisis lingkungan internal dapat menggunakan analisis masing-masing sumber daya perusahaan. Kemudian kedua hasil analisis lingkungan tersebut diolah melalui kerangka kerja analisis strategi menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*), IE (*Internal-*

External), matriks SWOT, dan QSPM (*The Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil analisis tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi dan inovasi baru yang akan digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Raung & Prabawa, 2021).

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus terhadap objek penelitian yang dalam hal ini objek penelitian adalah CV Indobuild Wahana Karya. Metode studi kasus dipilih karena dapat menginterpretasikan data yang diperoleh secara menyeluruh untuk mencapai tujuan dilakukannya penelitian. Metode studi kasus juga dapat memberikan kesempatan peneliti untuk mengeksplor seluruh data yang didapatkan.

3.2 Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer di mana peneliti mendapatkan data dari aktivitas observasi dan wawancara dengan beberapa pihak yang bersangkutan. Selain itu, penelitian menggunakan data sekunder sebagai pelengkap dari data primer yang didapatkan. Data sekunder digunakan untuk rujukan penelitian agar penelitian sesuai dengan teori dan metode penelitian terdahulu.

Data sekunder yang digunakan adalah data yang berasal dari BPS, website perusahaan, penelitian terdahulu, dan literatur lainnya yang berisi berita mengenai topik penelitian.

3.3 Teknik Pengambilan dan Analisis Data

Pada penelitian ini teknik pengambilan data menggunakan metode observasi dan wawancara. Peneliti mengamati lingkungan kerja di kantor maupun di lapangan sehingga mengetahui

informasi secara langsung untuk menjawab permasalahan penelitian ini. Wawancara dilakukan secara tatap muka via daring (dalam jaringan) dan melalui media sosial. Narasumber yang diwawancarai sekaligus mengisi kuesioner tertutup adalah pemilik CV Indobuild Wahana Karya yaitu Bapak Christianto Jong.

Sementara itu, beberapa data sekunder didapatkan dengan teknik membaca, merangkum, dan membuat laporan terkait dengan topik bahasan. Analisis data hasil wawancara, observasi, dan literatur review akan dimulai dengan memilih dan menyaring data yang cocok dengan tujuan penelitian. Kemudian data tersebut disusun dan diolah berdasarkan kerangka alat penelitian seperti dengan menggunakan matriks EFE, IFE, IE, SWOT, dan QSPM.

Pada matriks EFE dan IFE, peluang-peluang akan dinilai bobot dan ratingnya sehingga muncul skor yang kemudian dapat menafsirkan posisi perusahaan saat itu.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Analisis Lingkungan

4.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal CV IWK akan menggunakan analisis PESTLE dan *Porter Five Forces*.

1. Analisis PESTLE (politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, hukum, dan lingkungan)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui faktor luar yang berkaitan dengan bisnis perusahaan. Berdasarkan kondisi politik Indonesia, Indonesia memiliki gejolak politik yang besar saat terjadi agenda-agenda politik di Indonesia. Tidak jarang beberapa program ditunggangi oleh keperluan politik sehingga berpengaruh pada serapan anggaran dan bisnis beberapa oknum. Adanya gejolak politik akibat dari

pandemi COVID-19 membuat kestabilan politik ikut terguncang dan membuat bisnis-bisnis untuk melakukan corporate action. Apabila dilihat dari sudut pandang lain, terdapat dukungan yang mengarah pada pengembangan bidang konstruksi. Peluang pembangunan tetap terjadi dan cenderung lebih besar dari pada tahun sebelumnya. Upaya pemerintah dalam mengentaskan dampak pandemi menggunakan pembangunan ekonomi nasional mendorong kebermanfaatan sektor konstruksi. Beberapa upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan daya saing kontraktor kecil juga telah dilakukan seperti lelang sebagian besar proyek hanya untuk kontraktor kecil.

Perekonomian Indonesia mengalami keterpurukan pada tahun 2020 dan cenderung membaik pada tahun 2021. Perekonomian Indonesia melalui perbankan telah menyiapkan bantalan yang kuat untuk menghadapi gejolak perekonomian tersebut. Hal ini dikarenakan Indonesia telah belajar dari adanya krisis tahun 1998 sehingga dengan adanya krisis 2008 (*sub-prime mortgage*) dan 2020 (COVID-19) Indonesia dapat bertahan dalam permodalannya. Stimulus keuangan yang diberikan pada sektor konstruksi juga dapat membantu sektor ini dapat sustain dalam pandemi walaupun tidak banyak yang mengalami kerugian dan kebangkrutan.

Berdasarkan kondisi sosial budaya masyarakat Indonesia, sebagian besar dari mereka telah melek terhadap desain-desain arsitektur dan memiliki kecenderungan untuk memiliki rumah dengan desain yang unik dan modern. Masyarakat menyukai model baru dalam berwisata yaitu dengan menikmati *staycation* di sebuah vila atau hotel. Hal tersebut menjadi peluang sektor konstruksi untuk menawarkan jasanya pada sektor perhotelan dan wisata.

Teknologi sebagai alat yang dapat mewujudkan perubahan besar pada seluruh aspek kehidupan dapat berdampak positif pada model bisnis sektor konstruksi kecil. Adanya teknologi, perusahaan dapat mengupayakan biaya murah dalam operasional maupun promosi atas jasanya. CV Indobuild Wahana Karya sudah mengikuti perkembangan tren yang ada salah satunya dengan penggunaan sarana yang dapat mempermudah serta memberikan efisiensi terhadap pekerjaan. Kondisi hukum di Indonesia tidak memiliki perubahan besar dari tahun-tahun sebelumnya. Salah satu peristiwa dalam hukum yang cukup membuat kegaduhan adalah pengesahan Undang-Undang Cipta Kerja. Sementara itu, aspek hukum merupakan pendukung bisnis konstruksi. Bisnis ini memiliki pengaturan undang-undang tersendiri dan harus rajin dalam melakukan administrasi hukum untuk perizinan dan operasional. CV IWK telah patuh dan mengikuti seluruh syarat-syarat hukum dalam pendirian bisnisnya

Kondisi lingkungan perlu diperhatikan saat menjadi pengusaha di bidang konstruksi. Pembangunan yang tidak berwawasan lingkungan akan berakibat buruk di masa depan karena dapat mengakibatkan bencana maupun protes dari aktivis lingkungan. Masalah lingkungan yang umumnya ditemui di lapangan adalah desain yang tidak ramah lingkungan, polusi, pekerja yang tidak sopan terhadap lingkungan, dan pembuangan zat-zat berbahaya. Hal tersebut disadari oleh CV IWK untuk selalu memerhatikan lingkungan dalam bisnisnya.

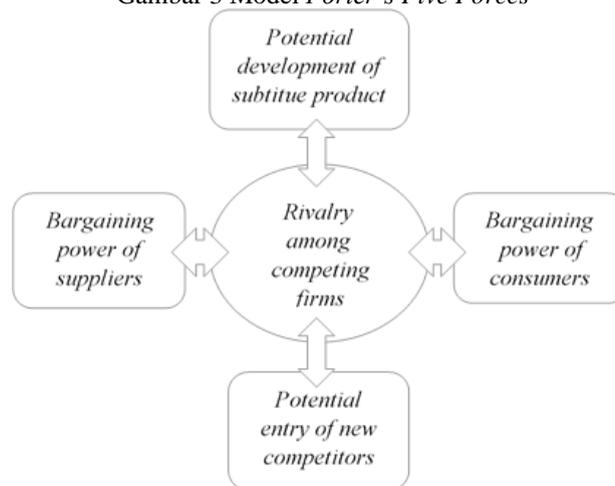
Analisis PESTLE menunjukkan kondisi yang cenderung baik untuk perusahaan IWK bertumbuh pada segmen konstruksi.

2. Analisis Porter's Five Forces

Analisis *Porter's Five Forces* digunakan dalam menganalisis lingkungan kerja dalam pengembangan strategi bisnis. Model *Porter's Five Forces* menentukan tingkat kekuatan, kekuatan tersebut dapat menentukan potensi laba pokok yang mana potensi laba diukur dari tingkat pengembalian modal. Jika ke lima kekuatan tersebut semakin kuat maka semakin terbatas kesanggupan perusahaan menaikkan harga untuk

mendapat laba yang lebih besar (David, 2017). Kelima kekuatan tersebut diantaranya; perusahaan yang bersaing (*Rivalry among competing firms*), ancaman pendatang baru (*potential entry of new competitors*), ancaman barang pengganti (*potential development of substitute product*), daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*) dan daya tawar pembeli (*bargaining power of consumers*).

Gambar 3 Model *Porter's Five Forces*



Sumber: David (2017)

Rivalry among competing firms dalam sektor ini cenderung tinggi. berdasarkan data BPS, terdapat 1.819 unit usaha yang berada pada sektor kontraktor kecil di Jakarta Barat. Jumlah tersebut diprediksi akan terus bertambah karena peluang bisnis pada sektor ini terbuka lebar seiring dengan keputusan pemerintah untuk konsen terhadap pembangunan. kualitas hasil pekerjaan CV. Indobuild Wahana Karya dapat menjadi keunggulan di dalam kompetisi. Dibandingkan dengan kompetitor lain CV. Indobuild Wahana Karya memastikan membuat struktur bangunan lebih kuat dengan harga yang bersaing.

Bisnis pada sektor ini membutuhkan modal yang besar, hal ini dilihat dari beberapa peralatan yang

dibutuhkan, sumber daya manusia yang kompeten, dan biaya promosi lainnya. Pada industri konstruksi perusahaan yang telah stabil biasanya memiliki jaringan sendiri untuk penjualannya sehingga kompetitor baru mungkin sulit untuk memasuki jaringan tersebut. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan pendatang baru berpeluang memasuki jaringan tersebut. Kesempatan pendatang baru untuk masuk dalam bisnis ini cenderung medium. Kekuatan pengganti untuk produk atau layanan dari CV IWK cenderung besar, hal ini dikarenakan banyaknya kompetitor dengan bisnis yang sejenis dapat membuat konsumen memiliki banyak pilihan barang atau jasa pengganti. Pada industri penyediaan jasa kontraktor, pembangunan perumahan

yang bersifat indent dari developer perumahan-perumahan bisa menjadi potensi ancaman pelaku usaha di bidang ini.

Kekuatan tawar pemasok cenderung lebih rendah. Hal ini dikarenakan banyak penyedia layanan dan produk mengenai bahan-bahan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Persaingan mereka yang ketat dapat menguntungkan perusahaan untuk memilih suplier mana yang lebih murah dan dapat bekerja sama dengan CV IWK. Biaya yang dibutuhkan untuk berpindah dari pemasok satu dengan pemasok lain cenderung murah kecuali terdapat kontrak antara CV IWK dengan suplier. Hal ini membuat CV perlu menunggu beberapa saat untuk berpindah supplier.

Kekuatan tawar pelanggan cenderung tinggi. Hal ini dikarenakan kompetitor CV IWK yang banyak dengan spesifikasi layanan yang hampir sama membuat konsumen dengan mudah memilih dan berpindah pada penyedia konstruksi lainnya.

4.1.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis dimulai dari manajemen perusahaan CV IWK. Perusahaan memiliki visi, misi, dan tujuan untuk bertumbuh sehingga pada tahun 2021 perusahaan menargetkan untuk mendapatkan delapan proyek. Selain itu, perusahaan akan melakukan pendekatan terhadap arsitek di Jakarta Barat sebagai mitra atau kerja sama. CV Indobuild memotivasi dan membimbing karyawannya adalah dengan ikut serta dalam proses pengerjaan dan pengawasan proyek. CV Indobuild Wahana Karya cenderung memiliki budaya organisasi yang bersifat kekeluargaan. Komunikasi yang terjalin antara pemilik dan pegawai bersifat luwes dan santai.

Pada bagian pemasaran perusahaan, perusahaan telah menentukan segmen pasar sesuai dengan

area geografis. Penentuan ini dinilai dapat memudahkan untuk mengetahui preferensi konsumen pada segmen tersebut. Pemasaran yang dilakukan berupa informasi dari mulut ke mulut dan penggunaan media sosial untuk melakukan *branding*. Penggunaan media sosial ini dinilai belum terkelola secara baik dikarenakan pemilik tidak memiliki bagian khusus untuk menanganinya.

Berdasarkan segi keuangan, modal CV. Indobuild Wahana Karya sepenuhnya berasal dari *owner* dan tidak berhutang kepada kelompok lain untuk kegiatan operasional maupun aset yang dimiliki. Pendapatan dan pengeluaran dicatat oleh bagian keuangan berdasarkan pencatatan akuntansi.

Operasional perusahaan hanya dapat menerima proyek 5-8 proyek dalam setahun dikarenakan jumlah sumber daya yang tidak mencukupi untuk mengerjakan lebih dari 8 proyek. Sistem administrasi CV Indobuild Wahana Karya cukup dikelola dengan baik oleh karyawan yang ahli dibidangnya sehingga dapat dikatakan tidak ada kendala dalam proses administrasi.

Perusahaanpun berkomitmen kuat dalam menjalankan K3L (Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan) sesuai prosedur dan standar.

CV Indobuild Wahana Karya menggunakan sistem informasi untuk menyimpan *database* pelanggan serta penggunaan aplikasi *software* untuk membuat laporan keuangan. Perekrutan karyawan pada CV Indobuild Wahana Karya melalui proses wawancara langsung dengan pemilik. Ada kualifikasi khusus dalam penerimaan karyawan yaitu harus sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Kemampuan SDM yang unggul merupakan asset perusahaan dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan yang harus dimaksimalkan pengelolaannya. Selain sumber daya manusia ada pula sumber daya fisik yang membantu perusahaan dalam

menyediakan *value* bagi klien yang menjadi target pasarnya.

4.2 Input Stage

4.2.1 Matriks EFE

Matriks EFE perusahaan dapat dilihat pada appendix 1. Matriks ini didapatkan dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan. Pengisian dilakukan oleh pemilik untuk menghindari kesalahan persepsi bagi peneliti dalam melakukan penilaian.

Pada matriks tersebut, didapatkan nilai sebesar 2,85 berada diatas rata-rata yaitu 2,50 yang mana menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh CV IWK dalam memaksimalkan peluang untuk menghadapi ancaman cenderung masih dalam keadaan baik. Pemilik merasa peluang yang ada pada perusahaan memiliki level yang sama dengan tingkat urgensi yang berbeda-beda. Peluang yang paling realistis adalah perubahan gaya preferensi pada masyarakat. Perusahaan termasuk menyukai tantangan, tidak banyak perusahaan memilih perubahan preferensi konsumen sebagai peluang.

Peluang terbesar lainnya untuk CV Indobuild Wahan Karya adalah penggunaan sosial media dan teknologi. Ancaman yang terbesar bagi CV Indobuild Wahana Karya adalah proses pembayaran oleh klien yang tidak tepat waktu. Hal tersebut dapat mengakibatkan kerugian waktu dan biaya yang menyebabkan keuntungan perusahaan berkurang. Selain itu, hadirnya pesaing

tidak dapat terelakan untuk tidak menjadi ancaman bagi perusahaan.

4.2.2 Matriks IFE

Matriks IFE perusahaan dapat dilihat pada appendix 2. Jumlah skor yang dimiliki oleh Matriks IFE berdasarkan pengisian pemilik adalah sebesar 2,90 yang mana berada diatas rata-rata nilai yaitu 2,50. Hal ini mengindikasikan bahwa pemilik yakin bahwa strategi kekuatan internal perusahaan yang telah dimiliki dapat melindungi perusahaan dari segala ancaman kompetitor.

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah pemilik yang sudah berpengalaman sedangkan kelemahan yang dimiliki berkaitan dengan kapasitas tenaga kerja yang belum dapat membawa perusahaan mampu menangani lebih banyak proyek dan pemasaran yang belum maksimal. Perusahaan yakin dalam hal pencapaian targetnya, hal ini dikarenakan perusahaan sudah mematok target tertentu dan berhasil meraihnya.

4.3 Matching Stage

4.3.1 Matriks IE

Matriks ini berfungsi untuk mengetahui posisi perusahaan. Matriks ini disusun berdasarkan hasil dari perolehan skor Matriks EFE dan IFE. Pada Matriks EFE, skor diperoleh sebesar 2,85. Sedangkan untuk Matriks IFE diperoleh skor 2,90. Lebih besar 0,05 daripada Matriks EFE.

Gambar 2 Matriks IE

IFE/ EFE	STRONG 3,0 - 4,0	AVERAGE 2,0 - 2,99	WEAK 1,0 - 1,99
STRONG 3,0 - 4,0	I <i>Backward forward and Horizontal Integration</i>	II <i>Backward forward and Horizontal Integration</i>	III <i>Hold and Maintain</i>
AVERAGE 2,0 - 2,99	IV <i>Backward forward and Horizontal Integration</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>
WEAK 1,0 - 1,99	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>

Sumber: David (2017)

Posisi perusahaan berada pada posisi *hold and maintain*. Pada posisi ini perusahaan telah memiliki sumber daya dan performa yang bagus sehingga perlu dijaga dan dipertahankan. Strategi yang paling umum dilakukan pada posisi ini adalah melakukan penetrasi dan pengembangan pasar serta mengembangkan produk. Keduanya saling berkaitan di mana apabila perusahaan mulai mengembangkan produk, perusahaan dapat memasuki segmen pasar lain. Sebaliknya, apabila perusahaan berusaha memasuki pangsa pasar lain maka perusahaan akan mengetahui preferensi produk pada pasar tersebut. Namun untuk hal yang pertama kali harus dilakukan adalah melakukan riset pasar. Pasar mana yang akan dimasuki sehingga dapat menentukan produk inovatif yang dapat dengan mudah diterima oleh pasar.

4.3.2 Matriks SWOT

Analisis SWOT secara rinci terdapat pada Appendix 3. Strategi yang dapat dilakukan CV IWK untuk dapat terus bertumbuh antara lain:

1. Berdasarkan S-O Strategi

Perusahaan dapat bekerja sama dengan arsitek untuk menjangkau pasar lebih luas lagi, dengan pemerintah untuk memudahkan perusahaan mendapatkan

proyek pemerintahan, dan penyedia jasa hukum untuk memudahkan pengurusan surat izin atau kebutuhan administrasi lainnya.

Pada sisi konsumen, perusahaan melalui para staf nya dapat melakukan komunikasi yang dapat menjaga hubungan perusahaan dengan klien, karena keterbatasan karyawan maka tidak ada bagian pemasaran yang bertugas untuk melakukan *follow up*. Hal ini bisa dilakukan langsung oleh staf yang memegang proyek klien tersebut. Untuk jangka menengah, perusahaan dapat merekrut tenaga kerja paruh waktu untuk bertugas sebagai bagian dari *follow up* klien.

Perusahaan juga dapat mulai menawarkan produk-produk baru yang sesuai dengan preferensi masyarakat era milenial. Desain baru yang minimalis dan mengusung teknologi tepat guna dapat menjadi trend model tempat tinggal saat ini.

2. Berdasarkan W-O Strategi

Kelemahan perusahaan berada pada karakter klien yang tidak membayar tagihan tepat waktu. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan sebelum melakukan kontrak kerja dengan klien perlu membicarakan terkait aturan pembayaran dan beberapa benefit atau fasilitas tambahan yang diterima klien

apabila melakukan pembayaran tepat waktu atau pelunasan di awal. Penghargaan ini dapat dilakukan setelah perusahaan memberikan *mark-up* sedikit pada jasanya, dengan kata lain perusahaan memberikan fasilitas tersebut menggunakan dana hasil *mark-up* yang telah dilakukan. Hal ini membuat perusahaan tidak perlu menyisihkan biaya reward konsumen untuk memberikan fasilitas tersebut.

Selain itu, perusahaan perlu menambah karyawan untuk menangani pemasaran dan layanan setelah pembelian terhadap konsumen. Hal tersebut berguna untuk menjaga loyalitas pelanggan. Perusahaan dapat merekrut pekerja paruh waktu maupun *freelance* agar biaya lebih murah.

3. Berdasarkan S-T strategi

Perusahaan perlu meningkatkan kredibilitas dengan mendatangi atau mengadakan seminar di sosial media. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan karya harus ditunjukkan di kalangan masyarakat melalui beberapa acara seperti bekerja sama dengan sekolah, kantor, dan lain sebagainya.

Perusahaan perlu menjalin hubungan baik dengan pemasok dan pihak lain yang berubungan dengan birokrasi.

4. Berdasarkan W-T Strategi

Perusahaan untuk mencapai target-targetnya perlu menamabah karyawan. untuk efisiensi, perusahaan dapat menggunakan *parttimer*, *freelance*, atau *outsourcing*

4.4 Decision Stage

Berdasarkan posisi perusahaan yang berada pada *Hold and maintain* maka pilihan yang tepat untuk perusahaan adalah penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk. Pilihan lain adalah perusahaan mulai melakukan penawaran untuk alternatif produk baru

perusahaan yang sesuai dengan preferensi hidup saat ini.

Kedua pilihan tersebut sama-sama strategi yang menarik. Namun setelah perhitungan menggunakan matriks QSPM, Penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk dengan menambah jumlah karyawan merupakan pilihan terbaik.

Hal ini dikarenakan, perusahaan telah memiliki klien dan beberapa portofolio desain yang baru saja atau sedang dibuat. Mengkondisikan desain dengan gaya hidup baru cukup mengurus banyak tenaga dan biaya. Alternatif produk baru tersebut dapat digencarkan setelah perusahaan mencoba untuk memasuki pasar baru dan melakukan penetrasi pasar yang lebih dalam. Sehingga perusahaan mengetahui preferensi pasar lebih dalam dan mampu mengembangkan produk atau layanan yang sesuai dengan pasar tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan arsitek-arsitek yang kredibel dimata klien. Konsekuensi ketika perusahaan memilih strategi penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk adalah perusahaan perlu menambah jumlah karyawannya atau mendelegasikan stafnya untuk fokus terhadap fungsi pemasaran. Fungsi ini tidak hanya memasarkan layanan saja namun juga melakukan riset untuk potensi pasar di masa depan serta menyusun produk yang sesuai untuk kalangan pasar baru tersebut.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari penelitian perusahaan CV Indobuild Wahana Karya merupakan perusahaan konstruksi kecil yang telah menggunakan teknologi sebagai salah satu keunggulannya. Namun penggunaan teknologi dalam perusahaan tidak dibarengi dengan metode pemasaran dan sumber daya yang intens sehingga

perusahaan masih kesulitan dalam mencapai target tahunan yang telah dibuat. Perusahaan berdasarkan posisi matriks IE berada pada stage *Hold and maintain* atau pada sel V sehingga strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan yang paling efektif adalah dengan melakukan penetrasi dan pengembangan pasar, hal ini diperkuat pula dengan hasil perhitungan dari alat manajemen strategi QSPM. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan menambah jaringan rekanan atau menjalin kerjasama dengan arsitek-arsitek yang berpengalaman dan kredibel dimata klien yang diharapkan dapat mempertahankan klien pada tingkat yang lebih tinggi daripada kompetitor (Harini & Yulianeu,2018). Disamping itu, CV IWK dapat memanfaatkan kesempatan melalui pemaksimalan penggunaan media sosial sebagai alat marketing dan menambah jumlah karyawan untuk lebih memfokuskan fungsi pemasaran. Selanjutnya perusahaan dapat mulai mengembangkan produk untuk menyesuaikan preferensi produk pada pasar barunya. Konsekuensi yang dihadapi perusahaan adalah harus mendelegasikan perintah pada karyawannya untuk melakukan fungsi pemasaran secara penuh karena fungsi ini juga akan membantu perusahaan dalam melaksanakan riset dan pengembangan terkait posisi perusahaan di mata masyarakat.

5.1 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pembahasan strategi dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh perusahaan yang menjadi

objek penelitian. Perusahaan perlu membuat strategi penetrasi dan pengembangan pasar untuk dapat bertahan dan menghadapi persaingan. Dalam menentukan dan menyusun strategi perusahaan perlu menggunakan kekuatan perusahaannya.

Menganalisis lingkungan eksternal akan membantu perusahaan melihat dan merespon kesempatan juga ancaman. Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk memperoleh pelanggan baru namun harus pada pasar yang telah ada. Agar dapat mendukung perusahaan dalam menjalankan penetrasi pasar, perusahaan ini perlu memiliki manajemen internal yang baik.

Selain itu memaksimalkan kegiatan pemasaran perusahaan dengan menambah jumlah karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari adanya keterbatasan pada penelitian ini. Keterbatasan ini menyangkut beberapa hal seperti hanya berfokus pada satu objek penelitian, data yang diperoleh terpengaruh kondisi dan situasi yang dikarenakan pandemi COVID-19 serta tidak adanya evaluasi startegi yang diusulkan untuk objek penelitian.

5.3 Saran

Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan objek penelitian dengan cakupan area yang lebih luas. Selanjutnya dapat membahas dampak pandemic COVID 19 terhadap industri konstruksi Indonesia serta mengevaluasi pengaplikasian startegi yang diusulkan.

APPENDIX

Appendix 1

Faktor Eksternal	Weight	Rating	Weighted Score	Keterangan
<i>Opportunities</i>				
Perubahan preferensi masyarakat	0.12	3	0.36	Kecenderungan masyarakat khususnya di Jakarta untuk memiliki tempat tinggal atau ruang usaha yang artistik
Permintaan terhadap jasa konstruksi cukup besar	0.11	3	0.33	Perubahan sosial budaya masyarakat yang lebih melek terhadap model rumah
Media sosial sebagai perangkat pemasaran	0.12	3	0.36	Media sosial digunakan sebagai perangkat <i>branding</i>
Dukungan pemerintah dan administrasi perizinan	0.1	3	0.3	Pemberian sertifikat/ izin angkutan alat berat per 5 tahunan.
<i>Threats</i>				
Pesaing	0.12	2	0.24	Pesaing berasal dari perusahaan yang sudah eksis maupun pendatang baru. pesaing dari golongan K1 sampai dengan K3
Pembayaran terlambat	0.14	4	0.56	Keterlambatan pembayaran dapat menghambat proses penyelesaian proyek
Harga material yang tidak stabil	0.12	3	0.36	Kenaikan harga material akan meningkatkan biaya oprasional
Ketersediaan material tertentu	0.07	2	0.14	Beberapa material yang harus dipesan terlebih dahulu
Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi	0.06	2	0.12	Hujan dan banjir di Jakarta dapat memperlambat kinerja
Bencana alam	0.02	2	0.04	Bencana yang tidak dapat diprediksi dapat merusak pembangunan
Rantai birokrasi yang panjang sehingga menghambat kinerja proyek	0.02	2	0.04	Proses mendapatkan surat izin mendirikan bangunan yang biasanya terdiri dari beberapa tahap terkadang menghambat proses penyelesaian proyek
Total	1.00		2.85	

Sumber: Hasil Wawancara dengan pemilik CV IWK (2021)

Appendix 2

Faktor Internal	Weight	Rating	Weighted Score	Keterangan
<i>Strenghts</i>				
Pengalaman pemilik	0,12	4	0,48	Pengalaman para pemilik di bidang arsitektur dan teknik sipil memudahkan menjalani proses, mengenal karakteristik dan mutu proyek yang dikerjakan.
Jejaring rekanan	0,12	3	0,36	Pemilik memiliki cukup banyak rekan seprofesi.
Hubungan dengan klien	0,10	4	0,4	Menjaga hubungan baik dengan klien sebagai salah satu strategi perusahaan
Kualitas kerja terbaik	0,08	4	0,32	Menjaga mutu/kwalitas hasil bangunan yang baik dan sesuai gambar yang telah disepakati
Memiliki jaringan pemasok yang luas	0,09	4	0,36	Banyaknya jaringan pemasok akan mempermudah perusahaan untuk memilih material proyek
Peralatan lengkap	0,06	3	0,18	Penggunaan peralatan yang memadai untuk mempermudah proses pengerjaan proyek
Komunikasi yang baik	0,09	3	0,27	Suasana kerja yang nyaman dan kondusif.
Inovasi	0,06	3	0,18	Meningkatkan mutu bangunan
<i>Weakness</i>				
Pangsa pasar yang minim	0,14	1	0,14	Belum mempunyai karyawan untuk bidang pemasaran
Target belum tercapai	0,07	2	0,14	Belum dapat menyelesaikan banyak proyek dikarenakan keterbatasan SDM
Kapasitas tenaga kerja masih terbatas	0,07	1	0,07	Karyawan yang ada pada CV. Indobuild Wahana Karya masih terbilang sedikit hingga kurang maksimal untuk menambah proyek
Total	1		2,90	

Sumber: Hasil Wawancara dengan pemilik CV IWK (2021)

Appendix 3

	Strengths (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman pemilik 2. Jejaring rekanan 3. Hubungan dengan klien 4. Kualitas kerja terbaik 5. Memiliki jaringan pemasok yang luas 6. Peralatan lengkap 7. Komunikasi yang baik 8. Inovasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar yang minim 2. Target belum tercapai 3. Kapasitas tenaga kerja masih terbatas
Opportunities (O)	S-O Strategies	W-O Strategies
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan preferensi masyarakat 2. Permintaan terhadap jasa konstruksi cukup besar 3. Media sosial sebagai perangkat pemasaran 4. Dukungan pemerintah dan administrasi perizinan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerja sama dengan beberapa pihak seperti arsitek, konsumen, pemerintahan, dan beberapa industri 2. Menjaga hubungan yang baik dengan klien yang sudah ada agar dapat meningkatkan loyalitas dan direkomendasikan ke calon klien baru 3. Menawarkan produk baru yang sesuai dengan gaya hidup saat ini. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah karyawan guna untuk memaksimalkan pemanfaatan media sosial dalam kegiatan promosi baik bersifat informatif maupun persuasif 2. Membuat capaian target secara rutin.
Threats (T)	S-T Strategies	W-T Strategies
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing 2. Pembayaran terlambat 3. Harga material yang tidak stabil 4. Ketersediaan material tertentu 5. Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi 6. Bencana alat 7. Rantai birokrasi yang panjang sehingga menghambat kinerja proyek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kredibilitas perusahaan dengan menggunakan pengalaman yang dimiliki saat ini. 2. Menjalin hubungan baik dengan pemasok 3. Menjalin hubungan baik dengan pihak terkait yang berhubungan dengan birokrasi 4. Membuat surat perjanjian tertulis yang disepakati kedua belah pihak secara profesional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah karyawan yang menangani pemasaran agar dapat melakukan promosi rutin dengan lebih maksimal.

Sumber: Hasil rangkuman dari analisis faktor-faktor internal dan eksternal (2021)

Appendix 4

No	Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi Terpilih			
			Memberikan Penawaran Alternatif Produk Baru yang Sesuai Dengan Gaya Hidup saat ini		Penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk dengan menambah jumlah karyawan	
			AS	TAS	AS	TAS
	<i>Strengths</i>					
1	Pengalaman pemilik	0,12	4	0,48	2	0,24
2	Jejaring rekanan	0,12	2	0,24	1	0,12
3	Hubungan dengan klien	0,10	2	0,20	-	-
4	Kualitas kerja terbaik	0,08	4	0,32	3	0,24
5	Memiliki jaringan pemasok yang luas	0,09	3	0,27	-	-
6	Peralatan lengkap	0,06	3	0,18	1	0,06
7	Komunikasi yang baik	0,09	1	0,09	-	-
8	Inovasi	0,06	4	0,24	1	0,06
	<i>Weakness</i>					
1	Pangsa pasar yang minim	0,14	-	-	4	0,56
2	Target belum tercapai	0,07	-	-	-	-
3	Kapasitas tenaga kerja masih terbatas	0,07	-	-	3	0,21

No	Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
			Memberikan Penawaran Alternatif Produk Baru yang Sesuai Dengan Gaya Hidup saat ini		Penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk dengan menambah jumlah karyawan	
			AS	TAS	AS	TAS
	<i>Opportunities</i>					
1	Perubahan preferensi	0,12	3	0,36	4	0,48
2	Permintaan terhadap jasa konstruksi cukup besar	0,11	2	0,22	4	0,44
3	Media sosial sebagai perangkat pemasaran	0,12	2	0,24	4	0,48
4	Dukungan pemerintah dan administrasi perizinan	0,10	2	0,20	2	0,20
	<i>Threat</i>					
1	Pesaing	0,12	2	0,24	3	0,36
2	Pembayaran terlambat	0,14	-	-	-	-
3	Harga material yang tidak stabil	0,12	-	-	-	-
4	Ketersediaan material tertentu	0,07	-	-	-	-
5	Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi	0,06	-	-	-	-
6	Bencana alat	0,04	1	0,04	-	-
	Total			3,32		3,45

Sumber: Analisa 2021

REFERENSI

- Bressler, M. S. (2011). How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage. *Journal of Management and Marketing Research*, 11, 1-12. <https://www.aabri.com/manuscripts/121156.pdf>
- David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Pearson.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. (2017). *Permohonan Pengujian Materil UURI Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perubahan atas UU Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak*. Jakarta. <https://berkas.dpr.go.id/puspanlakuu/keterangan/keterangan-public-36.pdf>
- Harini, C., & Yulianeu, Y. (2018). Strategi penetrasi pasar UMKM Kota Semarang menghadapi era pasar global MEA. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 361-381. <https://doi.org/10.24914/jeb.v21i2.1967>
- Jayani, D. H. (2021, September 7). *Data stories*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/09/07/2034-ribu-perusahaan-konstruksi-tersebar-di-indonesia>
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. (2021). *Dukungan Kebijakan Penggunaan Material dan Peralatan Konstruksi dalam Negeri untuk Pemulihan Ekonomi Nasional*. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Bina Konstruksi.
- Ly-Le, T.-M. (2021). Small Business Entrepreneurship In Vietnam: The Case Of The Public Relations Industry [Usaha Kecil Di Vietnam: Kasus Public Relations Industri]. *DeReMa (Development of Research Management) Jurnal Manajemen*, 16(2), 145-157. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v16i2.3760>
- Marshalok, M., Melnyk, A., Vasiuta, V., Yatsenko, V., & Saienko, V. (2021). Competitive Advantages of Small Business. *Journal of Interdisciplinary Research*, 11(2), 60-65. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110222/papers/A_10.pdf
- Raung, S. A., & Prabawa, T. S. (2021). Strategi Pengusaha Konveksi Di Tingkir Lor, Salatiga Merespon Pandemi Covid-19 (Strategies of Entrepreneurs's Convection In Tingkir Lor, Salatiga In Responding To Covid-19 Pandemic). *DeReMa (Development of Research Management) Jurnal Manajemen*, 16(2), 192-213. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v16i2.4115>
- Rijanto, M. (2021). Analisis Strategi Bersaing Bisnis Home Industry (Analysis of Home Industry Business Competitive Strategy). *DeReMa (Development of Research Management) Jurnal Manajemen*, 16(2), 227-246. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v16i2.3989>
- Soemardi, B. W., & Pribadi, S. (2018). *The Construction Sector of Indonesia*. Construction Service Development Board.

Venny, & Febriyantoro, M. T. (2020). Sustainable Entrepreneurial Orientation Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis: Studi Pada Umkm Di Kota Batam. *DeReMa (Development of Research Management) Jurnal Manajemen*, 15(2), 257-281. <https://doi.org/10.19166/derema.v15i2.1952>