

KEUNGGULAN KOMPETITIF PT MAK SELAMA MASA PANDEMI COVID-19

Davin Enrico, Jacob Donald Tan*

1)Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang

2)Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang

e-mail: jacob.tan@uph.edu

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada sebuah bisnis keluarga di Jakarta, PT MAK, sebagai pelaku usaha di bidang konstruksi pembangunan rumah-rumah hunian dan/atau ruko untuk menganalisis bagaimana strategi PT MAK dalam mencapai kinerja perusahaan selama masa pandemi COVID-19 serta mengidentifikasi strategi PT MAK dalam mencapai keunggulan kompetitif. Adapun penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif – *single case study* – yang di mana teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara secara mendalam kepada pemilik, observasi dan *field notes*. Wawancara dilakukan kepada 10 informan yang terdiri dari 2 pemilik, 4 karyawan, 2 klien dan 2 partner dari perusahaan keluarga ini. Implikasi dari hasil studi ini adalah anggota dari PT MAK, khususnya pemilik, dapat mengetahui keunggulan kompetitif perusahaan yang bisa dipraktikkan pada saat masa pandemi COVID-19 ini dan seterusnya agar dapat untuk bersaing dengan kompetitor-kompetitornya. Selanjutnya akademisi juga dapat memanfaatkan *mini-model theory* dari hasil penelitian ini untuk membandingkan dengan *case study* lainnya di sektor yang serupa yaitu jasa kontraktor.

Kata Kunci: bisnis keluarga; keunggulan kompetitif; konstruksi; *case study*; COVID-19

ABSTRACT

This research was conducted at a family business in Jakarta, PT MAK, as a business actor in the construction of residential houses and/or shop houses to analyze how PT MAK's strategy is to achieve company performance during the COVID-19 pandemic and identify PT MAK's strategy in achieving excellence. competitive. This research uses a qualitative approach – a single case study – in which the data collection technique uses in-depth interviews with the owner, observations and field notes. Interviews were conducted with 10 informants consisting of 2 owners, 4 employees, 2 clients and 2 partners from this family company. The implication of the results of this study is that members of PT MAK, especially the owners, can find out the company's competitive advantages that can be practiced during this COVID-19 pandemic and beyond so that they can compete with their competitors. Furthermore, it can also use the mini-model theory from the results of this study to compare with other case studies in the same sector, namely contractor services.

Keywords: family business; competitive advantage; construction; case study; COVID-19

PENDAHULUAN

Dalam suatu negara tentunya perkembangan ekonomi sangatlah penting, perkembangan ekonomi ini biasa tidak terlepas dari dukungan bidang sektor industri yang memberikan kontribusi bagi kemajuan negara, salah satu industrinya adalah industri konstruksi. Adapun menurut Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) tahun 2020, di bidang konstruksi ini terdiri dari 3 jenis pekerjaan utama yaitu konstruksi gedung, konstruksi bangunan sipil dan konstruksi khusus. Lebih lanjut, pandemi COVID-19 tentunya dirasakan dan berdampak kepada semua negara di dunia, yang tentunya menyebabkan hambatan bagi pelaku usaha di beragam bidang usaha, dan berimbas juga pada industri konstruksi. Pandemi COVID-19 sangatlah berdampak kepada efektivitas kerja di seluruh bidang usaha, salah satunya adalah bidang konstruksi yang sangat mementingkan waktu dalam menyelesaikan konstruksi agar dapat selesai pada tepat waktu yang telah ditentukan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2021) dijelaskan bahwa telah terjadi penurunan yang drastis di dalam nilai konstruksi yang diselesaikan pada saat masa pandemi COVID-19.

Dikarenakan pandemi COVID-19 pemerintah menganjurkan untuk pekerjaan dilakukan secara *work from home* tentunya akan menyebabkan hambatan dari penyelesaian nilai konstruksi selama dua kuartal pertama di tahun 2020. Pemulihan pertumbuhan nilai konstruksi yang diselesaikan mulai terjadi kuartal tiga dan keempat tahun 2020 dan sedikit mengalami penurunan pertumbuhan di kuartal pertama tahun 2021 (Badan Pusat Statistik, 2021).

Terdapat faktor-faktor hambatan yang dihadapi oleh jasa konstruksi selama masa pandemi COVID-19, antara lain ketidakpastian proyek, barang dan jasa yang terhambat sehingga membuat proyek mengalami penundaan, masalah anggaran, penundaan dalam pencairan termin proyek, serta dampak dari PSBB yang membuat pekerjaan tidak (Masinambow & Gosal, 2020). Lebih lanjut terdapat faktor internal yang dihadapi industri konstruksi antara lain, sumber daya manusia, alat mesin untuk kerja, implementasi strategi perusahaan, standar operasional yang berat pada saat pandemi COVID-19, kemampuan finansial perusahaan yang terhambat, masalah kepemimpinan dan manajerial (Tumelap et al., 2014).

Lalu terdapat juga faktor eksternal yang dihadapi oleh industri konstruksi antara lain, masalah nilai tukar dan suku bunga bank yang tidak jelas akibat pandemi COVID-19, faktor lingkungan seperti cuaca yang tidak menentu dan bencana alam, kebijakan pemerintah yang berubah-ubah, harga dari pemasok yang naik, isu di masyarakat serta masalah lingkungan (Tumelap et al., 2014). Apabila dilihat dari yang dimuat di laman Kompas.com tanggal 16 Agustus 2021, pemerintah tetap berfokus kepada belanja infrastruktur sepanjang tahun 2021 sebesar Rp384,8 triliun agar pemulihan kondisi ekonomi yang ditekankan pada tiga hal utama yaitu peluang proyek, modal kerja serta perizinan. Tentunya dukungan dari pemerintah sangatlah dibutuhkan pada saat masa pandemi COVID-19 ini agar dapat memberikan titik terang untuk seluruh pelaku usaha konstruksi bangunan.

Hasil penelitian di bidang konstruksi pada analisis keberhasilan pengembangan proyek properti komersial bangunan, memberikan informasi bahwa keberhasilan suatu perusahaan di bidang konstruksi ini bergantung kepada suatu perusahaan yang mampu dan dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitornya. Perusahaan juga harus memperhatikan produk jasa yang dihasilkan seperti dengan cara harus memiliki ragam produk dan perizinan, kelayakan bangunan, pengawasan konstruksi yang jelas, manajemen pengelolaan, desain yang beragam, kemudahan konstruksi, strategi pemasaran, serta lokasi dan pemeliharaan bangunan (Astana et al., 2019). Secara gambaran singkat, penelitian di bidang konstruksi properti di Indonesia banyak membahas perihal kunci sukses keunggulan kompetitif di bidang konstruksi, yang

mana perlu dipelajari lebih lanjut dari segi kunci sukses keunggulan kompetitif bisnis keluarga di bidang konstruksi (Suharlim, 2019). Menurut Kurt dan Cemal (2016), *cost leadership* dan *total quality management* sangatlah penting dalam menjalankan suatu perusahaan agar perusahaan tersebut dapat mencapai keunggulan kompetitifnya.

PT MAK adalah bisnis keluarga yang bidang usahanya adalah konstruksi yang berdiri sejak tahun 2011 dan didirikan oleh Bapak Stefanus Wikanto dan Bapak Riki Fadjar di Pluit, Jakarta Utara. Perusahaan keluarga ini mengalami permasalahan selama masa pandemi COVID-19 yaitu penurunan omzet jasa konstruksi yang diterima oleh perusahaan yang dikarenakan oleh turunnya daya beli konsumen akibat dari pandemi COVID-19, dilakukannya *work from home*, dan masalah pembayaran termin yang terlambat. Kendala tersebut juga tentunya dialami oleh perusahaan konstruksi lainnya seperti terlambatnya suatu proyek, bahan material dan bahan konstruksi yang terlambat, jam kerja yang terbatas, dan pemberhentian kerja (Maelissa et al., 2021). Pada tahun 2021 PT MAK mengalami penurunan omzet sebesar 75% dari tahun 2020 sejumlah Rp 4 miliar menjadi Rp 1 miliar pada tahun 2021.

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka muncul pertanyaan penelitian seperti berikut:

1. Strategi faktor apa saja yang mendukung terbentuknya keunggulan kompetitif PT MAK pada saat pandemi COVID-19?
2. Bagaimana PT MAK menerapkan strategi agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pandemi COVID-19?

TINJAUAN PUSTAKA

Family Business

Bisnis keluarga adalah sebuah usaha di mana memiliki ciri pengelolaan usaha dilakukan oleh minimal dua atau lebih anggota keluarga yang memiliki peran langsung atas pengambilan keputusan penting dalam kegiatan usaha, pengawasan, kepemimpinan, pengelolaan serta mempersiapkan regenerasi estafet kepemimpinan untuk masa depan usaha secara berkelanjutan. Senada dengan pertumbuhan perekonomian suatu negara, pandangan bahwa bisnis keluarga dan UMKM adalah mesin untuk pertumbuhan ekonomi dari segi inovasi dan investasi (Gherghina et al., 2020).

Lebih lanjut perkembangan bisnis keluarga akan sangat berkorelasi erat dengan semangat jiwa wirausaha dari para anggota keluarga dan generasi penerus usaha dari anggota keluarga tersebut untuk terus berkomitmen menjalankan kegiatan usaha secara berkelanjutan. Latar belakang bisnis keluarga umumnya terbentuk dari dua latar belakang yaitu dari sisi finansial dan non finansial (Tan et al., 2019), di mana dari sisi finansial bisnis keluarga ialah untuk memperoleh tambahan kemampuan ekonomis dan keringanan dari sisi pembayaran pajak, sedangkan dari sisi non finansial adalah dari sisi reputasi atau status sosial, kemandirian, serta kebanggaan atas kelangsungan usaha keluarga yang dijalankan. *Family Business Enterprise* ialah perusahaan yang pemiliknya adalah keluarga dan juga dikelola oleh anggota keluarga. Pemilik saham dan manajemennya dikelola oleh pihak keluarga. Perusahaan dengan tipe ini memiliki ciri-ciri posisi kunci di perusahaan dipegang oleh. Adapun di Indonesia, kebanyakan *family business* adalah jenis FBE di mana para anggota keluarga juga berperan sebagai manajemen perusahaan.

PT MAK adalah sebuah perusahaan keluarga dengan tipe FBE dan bergerak di bidang konstruksi yang mana pihak keluarga sebagai pemilik usaha juga bertindak sebagai manajemen perusahaan. Adapun hal ini berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan atas seluruh kegiatan operasional usaha yang dapat dilakukan secara cepat, terukur, terkoordinasi secara lebih mudah, sehingga memberikan nilai tambah atas keberlangsungan

usaha baik dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Keunggulan Kompetitif

Pada dasarnya keunggulan kompetitif ialah keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan atau pelaku usaha secara khusus dan tidak dapat ditiru oleh pihak lain atau kompetitor. Konsep keunggulan kompetitif diperkenalkan oleh Michael Porter di tahun 1985, di mana sebuah perusahaan atau pelaku usaha dapat memiliki keunggulan kompetitif dengan cara yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan fokus. Dalam hal *differentiation*, perusahaan atau pelaku usaha dapat mempunyai keunggulan kompetitif dengan cara memproduksi produk yang unik, khas, dan berbeda dari para kompetitornya, di mana produk tersebut harus bernilai tambah bagi kepentingan konsumen secara khusus dan memberikan manfaat terbaik bagi para pemangku kepentingan perusahaan atau pelaku usaha secara umum (Wagner & Hollenbeck, 2014).

Dari sisi *cost leadership*, pelaku usaha atau perusahaan dapat memiliki keunggulan bilamana memiliki biaya produksi yang lebih rendah dari para kompetitornya atau rata-rata biaya di industri sejenis, sehingga tingkat margin profitabilitas dapat lebih unggul atau lebih tinggi yang akan memberikan manfaat ekonomis bagi para pelaku usaha atau perusahaan. Biaya produksi yang lebih rendah tersebut akan memberikan ruang bagi perusahaan untuk dapat bertumbuh dan memaksimalkan anggaran belanja perusahaan guna meningkatkan skala ekonomi dan profitabilitas dari hasil produksi barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan (Kurt & Cemal, 2016).

Perusahaan yang unggul secara kompetitif akan berusaha mewujudkan misi perusahaan guna mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan atau dikenal dengan istilah *sustainable growth*. Untuk perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif, terdapat sembilan komponen misi perusahaan yang perlu dirumuskan dan dikaji apakah sudah dipenuhi seluruhnya oleh perusahaan, guna evaluasi dalam merumuskan strategi keunggulan kompetitif. Kesembilan komponen misi perusahaan yang harus ditelaah oleh perusahaan tersebut adalah konsumen, produk dan jasa, pangsa pasar, teknologi, komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat, keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan, kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan, responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup, serta karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga (David, 2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan penelitian kualitatif, di mana bersifat deskriptif dalam menganalisis data yang diperoleh dalam penelitian. Creswell (2007) memberikan pendapat bahwa penelitian kualitatif ialah penelitian yang berusaha menginterpretasikan suatu arti dari sebuah peristiwa atau fenomena yang akan dianalisa dan teliti berdasarkan subjektivitas dari pihak peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan studi kasus (*case study*) sebagai strategi penelitian.

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan secara fleksibel yang mana dengan cara wawancara atau secara *in-depth interview*, *direct and indirect observation*, dan termasuk melakukan *field notes* (Eisenhardt, 1989). Protokol wawancara yang digunakan peneliti menurut Bastian et al. (2018) adalah berupa *script* singkat guna menjelaskan tujuan penelitian untuk diwawancara, termasuk tempat dilakukan wawancara, dan pertanyaan awal yang akan digunakan pada wawancara.

Peneliti melakukan *coding* data membuat latent variabel dengan membangun sebuah teori terhadap studi kasus yang telah dilakukan, dengan tujuan agar peneliti dapat menarik simpulan. Adapun *coding* yang dilakukan harus mengarah pada reduksi data,

pengorganisasian, dan analisis (Eisenhardt, 1989). Adapun metode *coding* menurut Eisenhardt (1989) adalah sebagai berikut:

- (1) *First Cycle Coding Methods*. Pada tahapan ini mencakup kegiatan *theming data* yang merupakan aktivitas identifikasi tentang apa unit data dan/atau apa artinya. Adapun tema merupakan pokok pemikiran dan atau ide dasar.
- (2) *After First Cycle Coding*. Pada tahapan ini memfokuskan pada pemilihan *coding* baru untuk melakukan analisis ulang data, membentuk kategori dari pengklasifikasian kode, pengorganisasian ulang serta perakitan kembali data yang telah berubah guna perumusan pada fokus yang lebih tepat dari penelitian.
- (3) *Second Cycle Coding Methods*. Pada tahapan ini memiliki makna untuk pengembangan kategori, tematik, konseptual, atau teoritis atas susunan kode siklus awal. Lebih lanjut dalam tahapan ini mencakup *pattern coding* yang berarti kode penjelas guna identifikasi tema yang muncul, konfigurasi serta penjelasan.

Tabel 1. Profil

No	Nama Narasumber	Posisi Jabatan	Usia	Detil Keterangan
1	Bapak Stefanus Wikanto (I-1)	Pemilik	51–55	Bapak Stefanus Wikanto adalah salah satu pemilik dari PT MAK sejak tahun 2011.
2	Bapak Riki Fajar (I-2)	Pemilik	61–65	Bapak Riki Fajar adalah salah satu pemilik dari PT MAK sejak tahun 2011.
3	Bapak Yudhi (I- 3)	<i>Supervisor</i> staf lapangan	41–45	Bapak Yudhi adalah <i>supervisor</i> staf lapangan yang bertanggung jawab pada kegiatan konstruksi di lapangan.
4	Bapak Dwi Nugroho (I-4)	<i>Side Manager</i>	41–45	Bapak Dwi Nugroho adalah <i>side manager</i> yang mengontrol di lapangan agar kegiatan konstruksi berjalan dengan lancar.

5	Bapak Prabowo Handonopuro (I- 5)	<i>Project Manager</i>	56–60	Bapak Prabowo Handonopuro adalah <i>Project Manager</i> yang bertanggung jawab dan memegang kuasa dalam suatu <i>project</i> .
6	Ibu Michelle (I-6)	<i>Accounting</i>	26–30	Ibu Michelle adalah karyawan di PT MAK yang bekerja sebagai <i>Accounting</i> .
7	Bapak Dony Pranata (I-7)	<i>Client</i>	26–30	Bapak Dony merupakan salah satu <i>client</i> yang saat ini sedang menggunakan jasa dari PT MAK untuk jasa interior <i>apartment</i> di Jakarta.
8	Bapak Stephanus Wahyu (I-8)	<i>Client</i>	51–55	Bapak Stephanus Wahyu merupakan salah satu <i>client</i> yang saat ini sedang menggunakan jasa dari PT MAK dalam pembangunan sebuah Gereja di Gading Serpong.
9	Bapak Larry Hilario (I-9)	<i>Managing Partner</i>	61–65	Bapak Larry adalah pemilik dari PT Bijak Manunggal Lestari (BIMAL) yang pada saat ini sedang bekerja sama.

10	Bapak Andi Wiryana (I-10)	<i>Managing Partner</i>	46–50	Bapak Andy adalah pemilik dari PT Bangunan Baja Simetri (BBS) yang pada saat ini sedang bekerja sama dengan PT MAK dalam suatu <i>project</i> .
----	------------------------------	-------------------------	-------	---

HASIL DAN DISKUSI

PT MAK berdiri pada tahun 2011 dan memiliki klien yang tersebar di wilayah Indonesia dan selalu mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai salah satu strategi keunggulan kompetitif perusahaan dalam kegiatan usahanya.

Proposisi 1 (P1): Komitmen Kerjasama (V1) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT MAK selalu berusaha untuk meningkatkan kerjasama dengan konsumen atau klien karena dengan adanya jalinan kerjasama yang bersifat mutualisme akan memberikan nilai tambah bagi masing-masing pihak. Kerjasama yang dijalin tersebut adalah sebuah komitmen dari PT MAK untuk selalu memegang teguh prioritas konsumen baik dalam jangka pendek dan jangka panjang. Berikut pernyataan pemilik mengenai komitmen kerjasama:

[...], Komitmen juga saya jaga dalam menjalankan usaha ini karena untuk menjaga hubungan dengan relasi-relasi yang ada supaya mendapat proyek” - (Bapak Riki Fadjar, Pemilik) (I-2)

[...], berkomitmen teguh khususnya kepada klien dan para relasi agar perusahaan ini tetap terpelihara” - (Bapak Stefanus Wikanto, Pemilik) (I-1)

Berikut pernyataan didukung oleh *partner* mengenai komitmen kerjasama:

“Selalu memegang komitmen, jadi PT MAK itu selalu memegang janjinya. [...] - (Bapak Larry Hilario, Managing Partner PT Bijak Manunggal Lestari) (I-9)

[...], PT MAK juga berkomitmen hingga proyek selesai terlaksana” - (Bapak Andi Wiryana, Managing Partner PT Bangunan Baja Simetri) (I-10)

Lebih lanjut, komitmen yang dipegang teguh oleh manajemen sekaligus pemilik PT MAK yang mana memegang teguh atas kerjasama yang dibuat, baik dari sisi janji hingga hubungan dengan relasi telah menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan dan berkorelasi pada penjagaan eksistensi dari citra PT MAK. Klien dari PT MAK juga merasakan hal yang sama di mana perusahaan selalu memegang teguh prinsip komitmen kerjasama dalam setiap proyek yang dikerjakannya hingga selesai terlaksana. Senada dengan hal tersebut, komitmen memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif sebagaimana hasil penelitian (Ismail et al., 2017).

Proposisi 2 (P2): Bahan Bangunan Sesuai Spesifikasi (V2) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

Dalam memberikan kepuasan konsumen atau klien, PT MAK selalu berusaha dan memiliki komitmen untuk menggunakan bahan bangunan sesuai spesifikasi sehingga tidak

merugikan konsumen atau klien. Kualitas bahan baku adalah hal yang mutlak dipenuhi oleh perusahaan karena akan berkorelasi pada hasil kualitas jasa konstruksi yang dikerjakan, termasuk dampak pada masa durabilitas bangunan bilamana menggunakan bahan bangunan yang tidak sesuai. Penggunaan bahan material yang sesuai spesifikasi akan menjadi sebuah ujung tombak dari keunggulan kompetitif perusahaan yang berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi para konsumen atau klien perusahaan. Berikut pernyataan pemilik mengenai bahan baku sesuai spesifikasi:

“yang utama diperhatikan itu pasti kualitas bangunan, maksud dari kualitas bangunan ini kita memperhatikan standar dari kualitas itu supaya bangunan yang dibangun dapat bertahan lama ya tidak ambruk dan juga kita jujur dalam spek yg diberikan ke klien, [...] - (Bapak Stefanus Wikanto, Pemilik) (I-1)

[...], kita memberikan kualitas jasa yang bagus contohnya kita selalu awasi bahan bangunan yang digunakan agar sesuai dengan standar” - (Bapak Riki Fadjar, Pemilik) (I-2)

Berikut pernyataan didukung oleh karyawan mengenai bahan baku sesuai spesifikasi:

“yang pertama jelas menjaga kualitas pekerjaan dengan cara harus sesuai dengan kontrak dan gambar kerja serta spesifikasi yang sudah disepakati” - (Bapak Yudhi Hafidur Rahman) (I-3)

Sebagaimana informasi di atas, perusahaan menekankan akan pentingnya kualitas bahan bangunan sebagai salah satu keunggulan kompetitif perusahaan yang mana akan memberikan standar dari jasa yang dilakukan perusahaan kepada konsumen. Kualitas jasa konstruksi yang bagus akan berkorelasi erat dari kualitas bahan bangunan yang dikerjakan dan sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan sebelumnya. Kualitas pekerjaan adalah berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif sebagaimana hasil penelitian oleh (Lakhal, 2009)

Proposisi 3 (P3): Project Time Management (V3) berkontribusi terhadap Competitive Advantage (V11)

PT MAK selalu mengutamakan *project time management* di lapangan agar segala sesuatu sesuai dengan apa yang direncanakan dan tidak terjadi deviasi waktu yang merugikan klien atau klien perusahaan dan atau pihak lain yang berkepentingan. Perusahaan menyadari bahwa salah satu bagian penting dari keunggulan kompetitif perusahaan untuk bersaing di bidang konstruksi ini adalah selalu memprioritaskan *project time management* yang mana dinamika pengerjaan proyek dapat dipengaruhi oleh beragam kendala di lapangan seperti masalah iklim cuaca dan kondisi lingkungan seperti banjir di musim hujan yang menghambat pengerjaan proyek secara optimal. Berikut pernyataan pemilik mengenai *project time management*:

“kami memperhatikan waktu pengerjaan supaya bisa selesai dengan tepat” - (Bapak Riki Fadjar, Pemilik) (I-2)

Berikut pernyataan didukung oleh karyawan mengenai *project time management*:

“Selanjutnya dalam pelaksanaan pekerjaan juga selalu berpegang pada rencana schedule proyek yang sudah ditetapkan sebelumnya [...] - (Bapak Yudhi Hafidur Rahman, Karyawan) (I-3)

Karyawan perusahaan beserta manajemen perusahaan PT MAK memegang teguh manajemen

waktu pengerjaan proyek agar sesuai dengan rancangan dan jadwal yang telah disepakati bersama sama antara perusahaan dengan karyawan dan antara manajemen perusahaan dengan karyawan perusahaan. Hal ini sangat penting sebagai salah satu ujung tombak keunggulan kompetitif perusahaan dalam hal pengaturan manajemen waktu yang professional dan tepat waktu (Dolata, 2019).

Proposisi 4 (P4): Ruang Negosiasi (V4) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

Dalam hal pengerjaan proyek konstruksi, PT MAK selalu memberikan ruang untuk negosiasi bersama konsumen atau klien perusahaan yang mana akan memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran, menyampaikan pendapat dan mencari mufakat serta memperoleh solusi yang *win-win solutions*, misal negosiasi budget yang dimiliki oleh konsumen atau klien untuk pengerjaan proyek yang disesuaikan jadwal kerja perusahaan. Berikut pernyataan pemilik mengenai ruang negosiasi:

(Lampiran E, Field Notes, 13 November 2021): [...], “karena ketat persaingan ya masalah harga saya tidak kaku harga bisa negosiasi karena kami fleksibel dalam ambil margin, kita juga bisa menyesuaikan dengan budget klien” - (Bapak Stefanus Wikanto, Pemilik) (I-1)

“sebelum dan sedang pandemi sepertinya sama ya, mengenai harga kami memberikan discount atau pengurangan jadi kita tentunya lebih unggul [...] - (Bapak Riki Fadjar, Pemilik) (I-2)

Berikut pernyataan didukung oleh klien mengenai ruang negosiasi:

“Perusahaan juga sangat fleksibel dalam penawaran harga jasa, yang memperbolehkan kita untuk negosiasi harga” - (Bapak Sephanus Wahyu, Klien) (I-7)

Perusahaan memberikan ruang negosiasi yang mana akan membantu klien perusahaan menjadi lebih nyaman dalam pengambilan keputusan dan tentunya akan membantu hubungan yang baik antara perusahaan dengan klien dalam jangka panjang atau mendukung jalinan kepercayaan bisnis yang berkelanjutan. Komunikasi yang terbuka dari negosiasi akan membentuk keunggulan kompetitif (Nwabueze et al., 2018).

Proposisi 5 (P5): Sosial Media (V5) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

Perusahaan menggunakan strategi promosi secara digital seiring dengan perkembangan zaman yang menuju era digitalisasi di mana promosi secara digital adalah sebuah peluang perusahaan untuk mempromosikan jasa konstruksi yang ditawarkan oleh perusahaan secara cepat, praktis, dan mudah direspon umpan baliknya oleh perusahaan dan konsumen melalui media komunikasi media sosial. Penggunaan sosial media ialah salah satu upaya perusahaan dalam peningkatan kapabilitas perusahaan dalam hal strategi promosi yang akan berkorelasi pada keunggulan kompetitif perusahaan secara optimal. Berikut pernyataan pemilik mengenai sosial media:

“Dari sosial media kita juga sudah jalankan juga dengan memasukan referensi pekerjaan kita, kita siapa, kita bisa apa, dan hasil- hasil proyek kita seperti apa, itulah yang kita jalankan selama ini” - (Bapak Stefanus Wikanto, Pemilik) (I-1)

“biasanya kami ikut banyak tender dan memberikan harga yang bagus supaya dapet proyek, juga promosi melalui sosmed agar meningkatkan penjualan jasa” - (Bapak Riki Fadjar, Pemilik) (I-2)

Secara praktek nyata, perusahaan telah memahami pentingnya peran sosial media yang akan membantu perusahaan untuk unggul dalam hal peningkatan penjualan jasa secara berkesinambungan atau berkorelasi positif. Hal ini juga didukung dari keterampilan manajemen dan karyawan perusahaan menggunakan sosial media untuk promosi dan kegiatan usaha lainnya sehingga menciptakan keunggulan kompetitif (Singla & Durga, 2015).

Proposisi 6 (P6): Pengalaman Karyawan (V6) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

PT MAK memiliki karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang tinggi di bidang konstruksi sehingga paham dari segi teknis dan teoritis untuk pengerjaan proyek konstruksi, di mana hal ini tentunya adalah salah satu faktor keunggulan kompetitif PT MAK di bidang sumber daya manusia perusahaan secara khusus. Perusahaan menekankan bahwa sumber daya manusia atau karyawan perusahaan adalah aset terpenting untuk melakukan kegiatan operasional perusahaan yang mana perusahaan selalu memberikan dukungan dan fleksibilitas bagi karyawan untuk berkembang dan belajar dari kegiatan teknis di lapangan dan *back office*. Berikut pernyataan karyawan mengenai pengalaman karyawan:

[...], “kalau standar sepertinya tidak ada tapi kita harus punya kemauan dan mengerti di bidang kontraktor yang artinya mengerti dasar dasar dari pembangunan dan juga tahu apa saja yang dibutuhkan dalam hal pembangunan” - (Ibu Michelle, Karyawan) (I-6)

“standar administrasi, pengalaman bekerja, jadi diterapkan berdasarkan grade tetapi kalau dari segi standar Teknikal ada quality control dan standar mutu” [...] - (Bapak Prabowo Handonopuro, Karyawan) (I-5)

[...], “tetapi saya berbekal pengalaman pernah ikut bekerja pada proyek pengerasan jalan di Madura” - (Bapak Yudhi Hafidur Rahman, Karyawan) (I-3)

Sumber daya manusia atau HR perusahaan yang berpengalaman dalam bidang kontraktor adalah sebuah keunggulan kompetitif perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk selalu siap bersaing dan memberikan pelayanan jasa konstruksi yang terbaik bagi kebutuhan dan kepentingan klien (Jassim, 1998).

Proposisi 7 (P7): *Problem Solving* (V7) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

Dalam setiap pengerjaan proyek atau teknis di lapangan, perusahaan selalu mengedepankan strategi pemecahan masalah baik yang terjadi di lapangan dan atau diskusi untuk mencapai mufakat yang dilakukan bersama konsumen atau klien. Strategi pemecahan masalah yang dilakukan oleh PT MAK adalah sebuah komitmen perusahaan untuk selalu memberikan yang terbaik bagi klien atau konsumen, karena dengan mendengarkan, melihat, menyingkapi dan menganalisis masalah yang dihadapi termasuk mencari jalan keluar atau solusi dari permasalahan yang dihadapi akan membantu perusahaan untuk selalu maju dan berkembang sebagai perusahaan yang unggul secara kapabilitas dan *karakter*. Berikut pernyataan karyawan mengenai *problem solving*:

[...], kendala dalam menghadapi client dinamikanya lumayan tapi biasa kita bicarakan dan mencari solusinya” - (Bapak Dwi Nugroho, Karyawan) (I-4)

[...], pada intinya semua bisa kita bicarakan berdasarkan fakta dan selanjutnya mencari solusi untuk konflik tersebut” - (Bapak Prabowo Handonopuro, Karyawan) (I-5)

Pemecahan masalah dan konflik yang terjadi tentunya dibicarakan dan diselesaikan dengan metode yang bijaksana guna menghindari konflik secara berkepanjangan atau tidak menentu. Manajemen perusahaan menyadari betul bahwa kemampuan pemecahan masalah adalah sebuah keunggulan perusahaan untuk dapat bersaing di dunia konstruksi yang ketat akan persaingan (Morrison-Love, 2015).

Proposisi 8 (P8): Opsi Penawaran (V8) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

Perusahaan selalu memberikan opsi penawaran kepada konsumen atau klien perusahaan guna memberikan fleksibilitas dari budget yang dimiliki oleh klien atau konsumen atas pengerjaan proyek konstruksi yang diharapkan. PT MAK selalu mengutamakan dan menghormati semua klien atau konsumen berdasarkan budget yang mereka miliki karena dengan adanya klien atau konsumen maka perusahaan dapat bertumbuh dan berkembang demi kepentingan seluruh pemangku usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang. Berikut pernyataan klien mengenai opsi penawaran:

[...], PT MAK memberikan saya beberapa opsi agar bisa menyesuaikan budget yang ingin saya keluarkan” - (Bapak Doni Pranoto, Klien) (I-8)

“Perusahaan juga sangat fleksibel dalam penawaran harga jasa, yang memperbolehkan kita untuk negosiasi harga” - (Bapak Stephanus Wahyu, Klien) (I-7)

Opsi penawaran yang diberikan perusahaan adalah sebuah solusi yang terbaik yang mana menguntungkan kedua belah pihak yakni klien atau konsumen dan perusahaan dalam memperoleh dan mempertahankan klien (retensi klien). Hal ini merupakan sebuah keunggulan kompetitif perusahaan guna meretensi klien agar tetap menjadi klien tetap perusahaan sehingga tercipta nilai ekonomis antara kedua belah pihak. Senada dengan penjelasan di atas, opsi penawaran yang mana sebagai strategi penetapan harga kepada klien atau konsumen berkorelasi erat pada keunggulan kompetitif perusahaan sebagaimana hasil penelitian (Badi, 2018).

Proposisi 9 (P9): Fleksibel Waktu Konsultasi (V9) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

Perusahaan selalu mengutamakan kepuasan konsumen atau klien yang mana selalu mendengarkan apa yang dibutuhkan dan diminta oleh konsumen sebagai bagian dari strategi peningkatan kepuasan konsumen yang berkesinambungan. Adapun PT MAK memberikan waktu yang fleksibel untuk klien atau konsumen berkonsultasi sehingga klien atau konsumen dapat mengungkapkan apa yang menjadi permintaan mereka, masukan dan atau kritik dari pengerjaan yang sedang dilakukan oleh perusahaan, tentunya *feedback* atau umpan balik yang diberikan oleh konsumen atau klien ini akan sangat bermanfaat dan penting bagi perusahaan dalam berkomitmen memberikan jasa yang terbaik. Berikut pernyataan klien mengenai fleksibel waktu konsultasi:

“Waktu kami berkomunikasi dengan PT ini juga tidak hanya dilakukan pada saat jam kerja tetapi dilakukan juga di luar jam kerja [...] - (Bapak Stephanus Wahyu, Klien) (I-7)

“Perusahaan ini juga selalu responsif karena anytime saya call selalu dapat dijawab dan direspon dengan baik” - (Bapak Doni Pranoto, Klien) (I-8)

Fleksibilitas waktu yang diberikan oleh perusahaan dalam menangani kebutuhan klien baik dari segi umpan balik dan/atau *follow progress* proyek yang dikerjakan adalah bentuk komunikasi dua arah yang positif dan akan menguntungkan kedua belah pihak dalam penciptaan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan untuk jangka panjang. Lebih lanjut fleksibilitas sebagaimana penelitian Pavlova (2019) berkaitan erat dengan keunggulan kompetitif yang mana berkorelasi erat pada perkembangan perusahaan itu sendiri.

Proposisi 10 (P10): Kualitas Penyelesaian Pekerjaan (V10) berkontribusi terhadap *Competitive Advantage* (V11)

PT MAK selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan kualitas penyelesaian pekerjaan yang mana akan mempengaruhi kepuasan konsumen atau klien. Kualitas penyelesaian pekerjaan selalu menjadi komitmen perusahaan karena merupakan bagian vital yang akan menjadi faktor keunggulan kompetitif perusahaan dalam memberikan yang terbaik untuk kebutuhan konsumen atau klien perusahaan. Pengawasan mutu dan kontrol kualitas penyelesaian pekerjaan selalu dilakukan oleh perusahaan dengan prinsip kehati-hatian menimbang dinamika proyek yang dikerjakan dapat dipengaruhi oleh beragam faktor misal iklim cuaca, kendala teknis di lapangan, dan hal lainnya yang dapat mempengaruhi kualitas penyelesaian proyek. Berikut pernyataan klien mengenai kualitas penyelesaian pekerjaan:

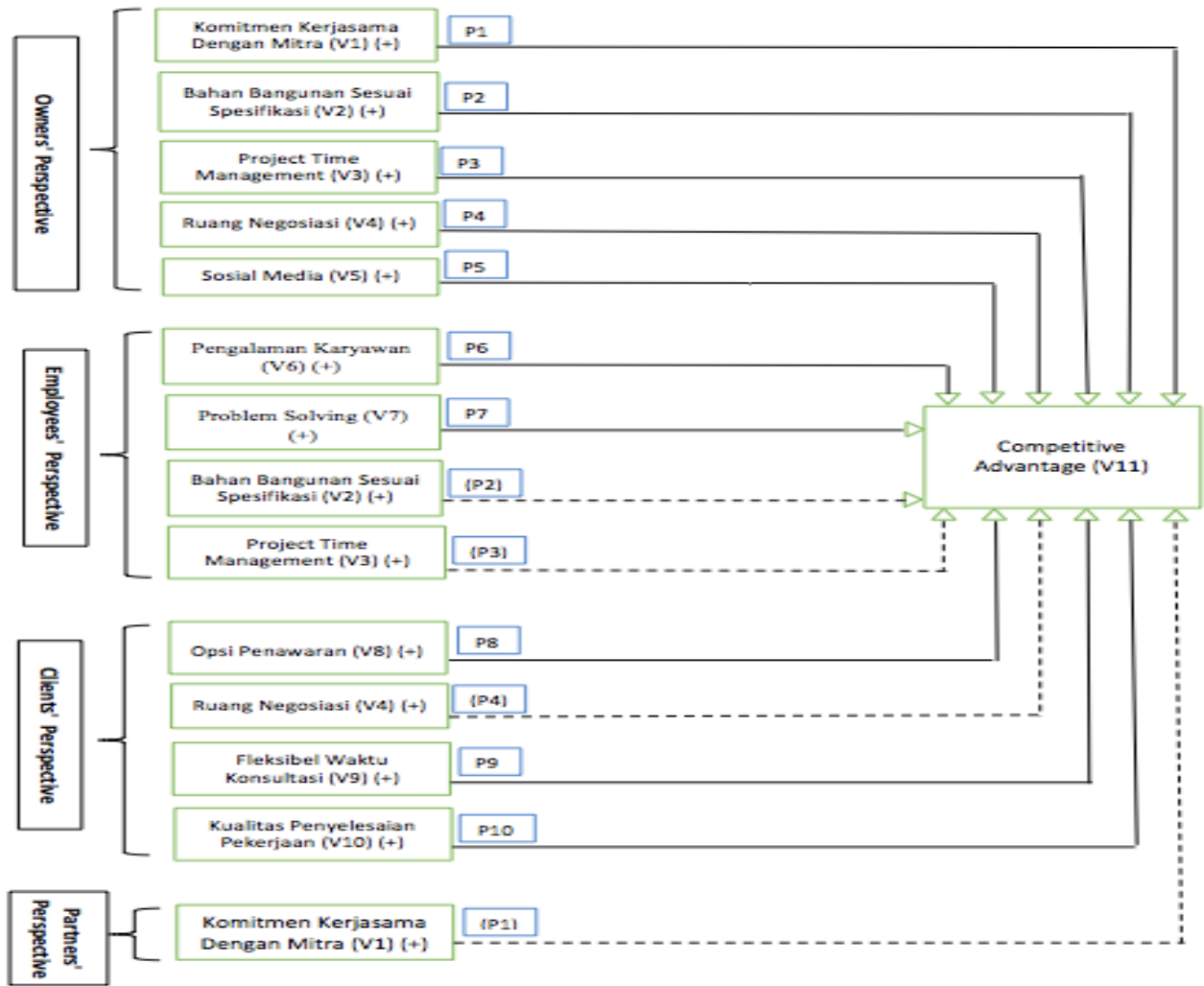
“iya betul PT MAK bertanggung jawab untuk menunjukkan kualitas jasa dan hasilnya. Hasil dari jasa PT ini saya lihat sendiri di lapangan sangatlah bagus” - (Bapak Stephanus Wahyu, Klien) (I-7)

“Kualitas jasa yang diberikan kepada saya adalah kualitas yang terbaik maksud dari terbaik ini adalah orang-orang yang mengerjakan interior sesuai dengan keahliannya” - (Bapak Doni Pranoto, Klien) (I-8)

Komitmen perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan secara berkualitas adalah sebuah keunggulan kompetitif perusahaan yang akan membawa perusahaan menjadi lebih maju dan berkembang karena perusahaan telah menyadari bahwa kualitas pengerjaan proyek adalah hal produk utama perusahaan kepada klien untuk kelangsungan bisnis perusahaan dalam jangka panjang. Dengan komitmen perusahaan untuk mengutamakan kualitas penyelesaian pekerjaan proyek yang berkaitan dengan keunggulan kompetitif perusahaan, penelitian mengenai kualitas pekerjaan adalah berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif sebagaimana hasil penelitian oleh Lakhali (2009).

KESIMPULAN

Berdasarkan proposisi yang sudah dibuat oleh peneliti, maka penelitian ini memiliki *mini model theory* mengenai keunggulan kompetitif dari PT MAK selama pandemi COVID-19 menurut perspektif Pemilik, karyawan, klien dan *managing partner* sebagaimana dengan gambar berikut:



Gambar 1. Mini-Model Theory Keunggulan Kompetitif PT MAK

Pada saat menganalisis adanya keterbatasan yaitu: Pertama, peneliti hanya berfokus kepada bidang usaha jasa konstruksi saja sehingga tidak bisa dihubungkan/*transferability* dengan bidang usaha lainnya. Kedua, karena sedang masa pandemi COVID-19 peneliti sulit mengobservasi di lapangan. Ketiga, karena karyawan di bidang konstruksi tinggal di lapangan maka hanya bisa mewawancarai mereka secara terbatas, dan ada informan tidak dapat memberikan foto dan tanda tangan transkrip.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian mengenai keunggulan kompetitif PT MAK, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian dan memperpanjang waktu penelitian agar data yang didapatkan lebih akurat. Peneliti juga merekomendasikan agar penelitian di masa depan dapat melakukan penelitian di perusahaan lain dengan bidang jasa kontraktor. Lalu peneliti menyarankan untuk melakukan investigasi ulang mengenai kasus yang sama maupun kasus yang tidak sama tetapi berada di bidang yang sama lebih dalam lagi dan lebih lanjut lagi agar dapat menghasilkan *grand theory* (Jonker & Pennink, 2010). Penelitian ini adalah kualitatif, sebaiknya penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian kuantitatif.

Peneliti berharap agar hasil analisis yang dilakukan dapat bermanfaat bagi PT MAK untuk kedepannya. Sebelum masa pandemi COVID-19 PT MAK sudah cukup memahami keunggulan kompetitif yang dimiliki sehingga dapat bertahan. Semoga anggota dari PT MAK dapat mengetahui keunggulan kompetitif perusahaan yang dapat dipraktikkan pada saat masa pandemi COVID-19 ini agar dapat untuk bersaing dengan kompetitor-kompetitornya. Menurut

penelitian yang dilakukan peneliti pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dari PT MAK saat masa pandemi COVID-19. Akademisi juga dapat memanfaatkan *mini-model theory* dari hasil penelitian ini untuk membandingkan dengan *study case* lainnya di sektor yang serupa yaitu jasa kontraktor.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada Universitas Pelita Harapan atas dukungannya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik tepat waktu. Juga menghargai pengulas untuk umpan balik mereka yang berharga.

REFERENSI

- Astana, I. N. Y., Dharmayanti, G. A. P. C., & Delaranto, V. B. (2019). Analisis keberhasilan pengembangan proyek properti komersial bangunan campuran. *Jurnal Spektran*, 7(1), 65 –74. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jsn/article/view/47472/28476>
- Badan Pusat Statistik (2020). *Klasifikasi baku lapangan usaha Indonesia (KBLI) 2020*. <https://izin.co.id/kbli-terbaru.php>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Indikator konstruksi, triwulan I-2021*. <https://www.bps.go.id/publication/2021/08/19/7de59a0a986b286e9329d2f9/indikator-konstruksi-triwulan-i-2021.html>
- Badi, K. S. A. (2018). The impact of marketing mix on the competitive advantage of the SME sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177%2F2158244018800838>
- Bastian, I., Winardi, R. D., & Fatmawati, D. (2018). *Metoda wawancara*. Universitas Gadjah Mada.
- Catherine, R. N. (2021, August 2021). *Pemerintah siapkan Rp 384,8 triliun untuk pembangunan infrastruktur tahun anggaran 2022*. Kompas. <https://nasional.kompas.com/read/2021/08/16/12050121/pemerintah-siapkan-rp-3848-triliun-untuk-pembangunan-infrastruktur-tahun>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Vicki Knight.
- David, F. R. (2011). *Manajemen strategis*. Salemba Empat
- Dolata, M. (2019). The sources of competitive advantage from the perspective of project management. *Management*, 23(1), 75–89. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0005>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Gherghina, Ş. C., Botezatu, M. A., Alexandra, H., & Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through

- investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 1–22.
<https://doi.org/10.3390/su12010347>
- Ismail, M. D., Alam, S. S., & Hamid, R. A. (2017). Trust, commitment, and competitive advantage in SMEs export performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 19(1), 1–18. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.22680>
- Jassim, R. K. (1998). *Competitive advantage through the employees*. <https://www.researchgate.net/publication/242620997> *Competitive Advantage Through the Employees*
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology: A concise guide for master and PhD student in management science*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-71659-4>
- Kurt, A., & Zehir, C. (2016). The relationship between cost leadership strategy, total quality management applications and financial performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 97–110. <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.45>
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637–645. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602601>
- Maelissa, N., Gaspersz, W., & Metekohy, S. (2021). Dampak pandemi COVID-19 bagi pelaksanaan proyek konstruksi di kota Ambon. *Jurnal Simetrik*, 11(1), 411–416. <https://doi.org/10.31959/js.v11i1.21>
- Masinambow, B. W. L., & Gosal, P. H. (2020). Tantangan dan peluang dunia jasa konstruksi di tengah pandemik COVID-19. *Media Matrasain*, 17(1).
- Morrison-Love, D. (2015). Technological problem solving as skills for competitive advantage: an investigation of factors associated with levels of pupil success. In *11th International Conference on Technology Education in the Asia-Pacific Region, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, 3-5 Jan 2015*. <http://eprints.gla.ac.uk/100625/>
- Nwabueze, U., & Mileski, J. (2018). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies*, 11(1), 50–66. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/4>
- Pavlova, O. (2019). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. In *14th Prof. Vlasdas Gronska International Scientific Conference*. <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18404>
- Singla, M. L., & Durga, A. (2015). How social media gives you competitive advantage. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S4), 90–95. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8iS4/60363>
- Suharlim, H. (2019). Strategi pengembangan bisnis properti untuk kawasan Cengkareng Business City. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 3(1). <https://doi.org/10.24912/jmieb.v3i1.4629>

- Tan, J. D., Supratikno, H., Pramono, R., Purba, J. T., & Bernarto, I. (2019). Nurturing transgenerational entrepreneurship in ethnic Chinese family SMEs: Exploring Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 13(2), 294–325. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2018-0132>
- Tumelap, J., Sumajouw, M. D. J., & Waney, E. V. Y. (2014). Analisis kinerja perusahaan jasa pelaksana konstruksi (Studi kasus di kabupaten Sarmi). *Jurnal Ilmiah Media Engineering*, 4(2), 135–142. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jime/article/view/6081>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2014). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203385418>