

KEUNGGULAN KOMPETITIF BISNIS KELUARGA DALAM BIDANG MANUFAKTUR PAGAR BRC: PD UTAMA JAYA

Kezia Gabriellia Adianto^{1,*}, Jacob D. Tan²)

Faculty of Economics and Business, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia

e-mail: 01011200252@uph.edu

ABSTRACT

PD Utama Jaya merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri manufaktur khususnya pabrikasi pagar yang telah berdiri sejak tahun 2001 dan mampu bertahan hingga sekarang, bahkan setelah pandemi COVID-19 usai. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui keunggulan kompetitif yang dimiliki PD Utama Jaya yang masih terus berjuang untuk berkompetisi di tengah persaingan yang sangat ketat hingga sekarang. Penelitian *single study case* ini akan dilakukan dengan metode kualitatif, dimana proses pengumpulan data akan dilakukan dengan menggunakan tiga metode, yaitu wawancara, observasi, serta catatan lapangan dengan informan yang berasal dari PD Utama Jaya yang diharapkan dapat membantu dan Menyusun *Mini-Model Theory*. *Mini – Model Theory* yang disusun diharapkan dapat membantu PD Utama Jaya dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya.

Kata Kunci: Bisnis Keluarga, Keunggulan Kompetitif, Industri Manufaktur, Pagar BRC

1. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga adalah bentuk organisasi bisnis yang paling banyak ditemui dalam perekonomian dunia mana pun (Rovelli et al., 2021). Dalam perkembangan ekonomi yang sedang berlangsung, bisnis keluarga mempunyai peran yang penting (Johansson et al., 2020). Hal ini terjadi tidak hanya di Indonesia, tetapi juga sampai ke luar negeri. Karena kapasitas dalam menghadapi krisis dan membuat keputusan strategis dengan perspektif jangka panjang, bisnis keluarga diposisikan untuk memainkan peran penting dalam mendorong pemulihan ekonomi global dari COVID-19 (Bajpai et al., 2021). Di Indonesia sendiri, 72% dari sektor usaha adalah bisnis keluarga yang memiliki kontribusi yang besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), yaitu hampir 80%, baik dari bisnis dengan skala kecil hingga skala besar (Fauzan, 2022). Kontribusi pada sektor industri manufaktur masih menjadi salah satu yang terbesar dalam menopang perekonomian Indonesia. Tercatat kontribusinya mencapai 16,77% pada triwulan I-2023, meningkat dibandingkan periode sebelumnya pada triwulan IV-2022 sebesar 16,39% (Kemenperin, 2023a). Peningkatan ini tentunya diikuti seiring dengan pertumbuhan jumlah perusahaan industri manufaktur yang terus meningkat bahkan melampaui pertumbuhan ekonomi sebesar 5,20% pada triwulan III (Kemenperin, 2023b). Pada tahun 2023, jumlah perusahaan industri manufaktur skala menengah dan besar sebanyak 32.193 usaha atau perusahaan (Direktorat Statistik Industri, 2023). Hal ini tentunya menjadi tantangan bagi perusahaan manufaktur, khususnya bagi para pemilik bisnis keluarga untuk bersaing. Oleh karena itu, peneliti akan meneliti salah satu perusahaan yang bergerak di industri manufaktur pagar yang masih bisa berdiri di tengah persaingan yang semakin ketat, bahkan setelah pandemi COVID-19, yaitu PD Utama Jaya. Di Indonesia, bisnis keluarga menjadi salah satu

penopang perekonomian negara, sekaligus merealisasikan potensi ekonomi Indonesia. Namun pada kenyataannya, mempertahankan keberlangsungan bisnis keluarga sendiri tidak mudah. Meskipun tingginya proporsi usaha keluarga di kalangan UKM, tingkat kelangsungan hidup bisnis keluarga terus menurun dari generasi ke generasi: 30% berhasil bertahan di generasi kedua, 12% dan 3% masing-masing bertahan di generasi ketiga dan keempat (Somboonvechakarn et al., 2022). Hal ini juga semakin diperburuk dengan dampak pasca pandemi COVID-19, khususnya terhadap sektor manufaktur di Indonesia. Meskipun terjadi adanya pertumbuhan sebesar 6,91% pada sektor manufaktur akibat tekanan pasca pandemi COVID-19 (BSPJI, 2021). Namun menurut Kepala Pusat Industri, Perdagangan dan Investasi INDEF, Andry Satrio Nugroho, sektor industri manufaktur sampai sekarang masih belum terlihat pemulihannya (Nisaputra, 2023). Kelangkaan dan keterlambatan kedatangan bahan baku dari luar negeri terutama China menyebabkan supply chain bahan baku menjadi terhambat (Nainggolan, 2020). Tidak hanya itu, realokasi anggaran serta fokus pemerintah yang beralih pada bidang kesehatan bahkan setelah pandemi COVID-19 mereda juga menjadi pemicu terhambatnya pertumbuhan sektor ekonomi di Indonesia (Nainggolan, 2020).

Pada penelitian ini, peneliti akan secara spesifik membahas mengenai bisnis keluarga di bidang industri manufaktur yang berdiri di Bekasi, Jawa Barat yaitu PD Utama Jaya. Dimana penelitian ini akan didasarkan pada rekomendasi dari (Qing S & J. D. Tan, 2023) yang melakukan penelitian mengenai keberlanjutan bisnis melalui keunggulan kompetitif perusahaan manufaktur yang ada di Sulawesi Tengah. Penelitian (Qing S & J. D. Tan, 2023) membahas secara spesifik bagaimana suatu perusahaan baja joint-venture bernama DSI Steel Indonesia (DSI) harus unggul dibanding dengan perusahaan lainnya agar mampu bertahan dan berkembang di tengah persaingan pasar yang sangat sengit. Namun sayangnya ada keterbatasan peneliti dalam menjangkau lokasi, serta waktu yang bersamaan dengan adanya COVID-19 menghambat proses dalam mendapatkan informasi dan data yang lebih detail dan lengkap. Oleh karena itu, (Qing S & J. D. Tan, 2023) mendorong peneliti yang hendak melakukan penelitian di masa depan untuk mewawancarai lebih banyak karyawan di lokasi dan dapat melakukan observasi langsung dan tidak langsung lebih lanjut.

Selain itu, penelitian ini juga didasarkan pada rekomendasi (Zhou et al., 2022), dimana perusahaan perlu untuk meningkatkan efisiensi produksi, kualitas produk, intensitas tenaga kerja manual, dan kondisi kerja karyawan agar perusahaan mampu menghadapi persaingan yang ada dan terus berkelanjutan. Bagi perusahaan manufaktur, persaingan yang terus terjadi dikarenakan adanya pengembangan teknologi perlu diperhatikan. Tujuannya agar perusahaan tidak menghadapi mengalami ketertinggalan dan kemunduran, dan mampu mempertahankan serta meningkatkan kinerjanya di masa depan (Zhou et al., 2022)

Bergerak di sektor manufaktur pagar, PD Utama Jaya menjadi bisnis keluarga yang menarik untuk diteliti baik dari pertumbuhan dan perkembangan yang dimiliki sejak pertama kali berdiri, masa pasca pandemi COVID-19, hingga saat ini, serta prosesnya dalam bersaing di segmen pasar yang sangat sengit.

PD Utama Jaya adalah bisnis keluarga yang bergerak dalam bidang spesialis pabrikasi pagar BRC, tiang BRC, dan pintu BRC, baik jenis electroplating ataupun Hotdipped Galvanized guna memenuhi kebutuhan berbagai macam perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor, perumahan, menara telepon seluler, jalan tol, kawasan industri, stasiun kereta api, dan sebagainya.

Pemilik dari PD Utama Jaya adalah Bapak Age Adianto Tan yang sudah berpengalaman di industri manufaktur pagar selama lebih dari 20 tahun lamanya. Bapak Age memulai usahanya karena ditemukannya peluang ketika sedikitnya persaingan perusahaan

yang memproduksi pagar pada saat itu. Dimulai dengan sekedar berjualan pagar secara eceran dengan lokasi yang masih menyewa dan luas lahan yang terbatas, Bapak Age tidak pantang menyerah dalam merintis usahanya. Hingga pada akhirnya, setelah perjuangan enam tahun lamanya, PD Utama Jaya berpindah lokasi produksi ke lahan yang lebih luas milik Bapak Age sendiri. Berdiri sejak tahun 2001, PD Utama Jaya telah memulai pemasaran multi produk yang tersebar di seluruh kawasan Indonesia melalui sistem online dan offline hingga sekarang. PD Utama Jaya berusaha untuk meningkatkan pangsa pasarnya dengan menambah produk yang dipasarkannya seperti pintu, kawat duri, wiremesh, kolom praktis, dan sebagainya.

Namun, seiring berjalannya waktu dan perkembangan pada sektor manufaktur pagar, PD Utama Jaya yang masih termasuk dalam Usaha Menengah mengalami kesulitan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya, terkhususnya bidang Pagar BRC.

Selain itu, dampak dari pandemi COVID-19 berupa krisis ekonomi yang masih dirasakan dampaknya hingga sekarang juga menjadi hambatan bagi PD Utama Jaya. Terjadi penurunan omset pendapatan dari tahun ke tahun. Di samping itu, perusahaan masih mempunyai kendala berupa tidak sesuainya ekspektasi margin yang diharapkan sejumlah 20%, yang pada kenyataannya hanya mencapai sekitar angka 10%. Maka itu, pertanyaan penelitian untuk meneliti keunggulan kompetitif studi kasus ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor strategis apa yang memungkinkan PD Utama Jaya memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya?
2. Bagaimana PD Utama Jaya sebagai bisnis keluarga menerapkan strategi agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dibandingkan pesaingnya?

2. TINJAUAN PUSTAKA

Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga adalah suatu bisnis yang diatur dan/atau dikelola dengan maksud untuk membentuk dan mewujudkan visi bisnis yang dipegang oleh koalisi dominan yang dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi berkelanjutan di seluruh dunia (Chua et al., 1999). Perusahaan yang suatu keluarga mempunyai kepemilikan yang cukup untuk menentukan komposisi dewan direksi, dimana CEO dan setidaknya satu eksekutif lainnya merupakan anggota keluarga dan dimana tujuannya adalah untuk mewariskan perusahaan tersebut kepada generasi berikutnya (Miller & Breton-Miller, 2003).

Bisnis keluarga hadir dalam berbagai bentuk dan ukuran, tetapi mereka pasti memiliki serangkaian karakteristik yang sama, mengingat adanya tumpang tindih antara keluarga, bisnis, dan kepemilikan (Li & Zuo, 2020). Namun dalam kasus bisnis keluarga, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan ini sering memprioritaskan tujuan non-keuangan seperti keberlanjutan jangka panjang (Chrisman et al., 2012), kepedulian terhadap banyak pemangku kepentingan (Cennamo et al., 2012), dan kesejahteraan rakyat daerah setempat (Yilmaz et al., 2024).

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan penentu utama kinerja yang unggul (Porter & Kramer, 2002). Keunggulan kompetitif mencakup keunggulan posisi dan kinerja relatif terhadap pesaing karena bisnis yang dimiliki dan sumber daya yang didistribusikan serta keunggulan kemampuan (Korsakiene, 2012). Oleh karena itu, keunggulan kompetitif diartikan sebagai keunggulan yang signifikan dibandingkan pesaingnya karena alokasi biaya dan hasil

operasinya bergantung pada strategi positioning (Wang, 2014). Keunggulan kompetitif mencegah perolehan barang atau penyedia jasa untuk bersantai, karena keunggulan kompetitif dapat ditiru. Perang kompetitif terjadi terus menerus, sehingga tidak ada jaminan bahwa keunggulan kompetitif akan bertahan lama (Langvinienė & Sekliuckiene, 2013).

Selain itu, keunggulan kompetitif akan berkelanjutan ketika perusahaan pesaing menghentikan rencana untuk meniru sumber daya pesaing atau ketika hambatan untuk meniru tinggi (Nyaga, 2014). Ketika terjadi adanya peniruan tanpa mengganggu keunggulan kompetitif perusahaan atau ketika tidak mudah atau murah untuk ditiru, maka strategi bersaing perusahaan dapat disebut berkelanjutan (Krzakiewicz & Bartkowiak, 2021).

3. METODE PENELITIAN

Dalam Bab tiga, yang berfokus pada metodologi penelitian, peneliti secara sistematis menjelaskan paradigma, strategi, serta rancangan metodologis yang dipilih untuk memastikan keandalan dan kedalaman analisis dalam penelitian ini. Lokasi strategis PD Utama Jaya di Kabupaten Bekasi, yang berdekatan dengan lokasi peneliti, memungkinkan penerapan metode pengumpulan data yang komprehensif, meliputi wawancara mendalam, observasi langsung, dan pencatatan lapangan secara detail. Pendekatan ini diharapkan tidak hanya memperkaya proses pengumpulan dan analisis data tetapi juga memfasilitasi penyusunan Mini - Model Theory yang inovatif. Wawancara akan dilaksanakan dengan para pihak terkait yang telah menyatakan kesediaannya untuk berkontribusi informasi substansial mengenai PD Utama Jaya, dengan hasil wawancara yang akan diintegrasikan secara sistematis dalam narasi bab ini. Lebih lanjut, bab ini akan menyajikan diskusi terperinci mengenai validitas, reliabilitas, dan objektivitas dari metodologi yang digunakan, semuanya bertujuan untuk memperkuat validitas ilmiah dari temuan penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengalaman bekerja memiliki peranan yang penting bagi seseorang agar mampu lebih mudah mempelajari dan memahami apa industri yang diinginkan untuk ditekuni. Maka dari itu: **Proposisi 1 (P1): Pengalaman Bekerja (V1) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Pada penelitian ini, kasus pemilik PD Utama Jaya, Pak Age memiliki pengalaman saat bekerja di pekerjaan sebelumnya di suatu pabrik kecap selama 18 tahun. Pak Age mengatakan bahwa di sana, mental dan tekad Beliau dibentuk dan akhirnya menjadi motivasi Beliau untuk memberanikan diri memulai usahanya sendiri. Selain itu, Pak Age juga sempat memulai usaha bersama rekannya, namun usaha tersebut tidak berjalan dengan baik. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PD Utama Jaya:

“...hanya dulu bekerja di perusahaan, cukup lama satu perusahaan, yaitu perusahaan kecap, sekitar 18 tahun. Nah dari sana itu kita ditempa dari segala pengalaman yang kita bisa pakai ketika kita keluar untuk terjun bisnis sendiri, itu pengalaman yang sangat berharga.” – Pak Age (IN – 1)

“Awal mulanya ada partner kurang lebih dua tahun, kemudian tidak dilanjutkan, kemudian sendiri sudah lama, kalau sejak sendirinya itu sejak tahun 2001 sampai sekarang.” – Pak Age (IN – 1)

“Iya betul 99.” – Pak Age (IN – 1)

Pengalaman bekerja Pak Age membantu Beliau dalam menambah wawasannya untuk memulai usahanya sendiri, mengelola, serta mengembangkannya hingga sukses dan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pembeli, seperti post-purchase service dan pengiriman yang tepat waktu yang telah diberikan oleh PD Utama Jaya. Pentingnya pengalaman kerja menjadi kunci penting bagi perusahaan kompetitif yang beroperasi dalam perekonomian global. Jika penerapan pengalaman kerja menjadi kenyataan, maka dampaknya mungkin akan meningkat, misalnya dalam hal organisasi, daya tarik, dan kemampuan retensi perusahaan. (Heder et al., 2018).

PD Utama Jaya didirikan sebab pada saat itu, Pak Age melihat bahwa usaha dalam bidang manufaktur pagar merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan oleh banyak orang. Selain itu, persaingan dengan perusahaan sejenis juga belum terlalu banyak. Pak Age menganggap hal tersebut sebagai peluang besar karena memproduksi dan mengolah besi menjadi produk Pagar BRC adalah suatu barang yang akan selalu dibutuhkan dalam jangka panjang atau waktu yang lama. Maka dari itu: **Proposisi 2 (P2): Peluang Bisnis (V2) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PD Utama Jaya:

“...kalau sesuatu barang yang dikerjakan dengan mudah, itu pasti keuntungannya akan tipis, tapi karena sesuatu yang dikerjakan itu lebih sukar untuk sampai jadi barang itu, perlu waktu, tentu keuntungannya akan lebih banyak daripada yang mudah.” – Pak Age (IN – 1)

“... potensinya besar karena besi itukan dia tidak rusak...” – Pak Age (IN – 1)

Ketika pengusaha menciptakan peluang, mereka berinteraksi dengan lingkungan sekitar, sehingga kondisi lingkungan dapat mempengaruhi pengenalan peluang. Menambahkan inovasi pada pengetahuan sebelumnya tentang pasar atau teknologi akan menciptakan keuntungan bagi proses peluang (George et al., 2016). Oleh karena itu, pengalaman bekerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan seseorang dalam melihat peluang bisnis.

Faktor lokasi sangat penting dalam pendirian perusahaan dan industri di suatu tempat. Hal ini karena kombinasi faktor-faktor tersebut menentukan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan faktor-faktor produksi secara efektif (Nwokocha, 2022). Pentingnya transportasi jalan raya ke lokasi perusahaan erat kaitannya dengan asal relokasi perusahaan lokal, investor asing, dan cabang pabrik (Leitham et al., 2000). Maka dari itu: **Proposisi 3 (P3): Lokasi Strategis (V3) Berkontribusi Positif Terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Dalam hal ini, pemilik PD Utama Jaya memilih lokasi di Bekasi, Jawa Barat dikarenakan harga tanah yang terjangkau pada saat itu. Selain itu, lokasi PD Utama Jaya memiliki akses yang mudah dan dekat dengan jalan raya atau jalan utama sehingga akan berdampak pada pengiriman barang yang tepat waktu kepada pembeli. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PD Utama Jaya:

“Ya lokasinya strategis, dulu daerah ini harga tanahnya masih murah, nah dan cocok dengan produksi barang kita.” – Pak Age (IN – 1)

Di sisi lain, lokasi strategis dari PD Utama Jaya juga kerap menjadi awal mula salah satu pembeli bisa mengetahui eksistensi perusahaan, hingga akhirnya menjadi pelanggan setia. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“Dulu jadi kita kenal dari pabrik, kebetulan kita lagi cari supplier BRC, dan ketemu Utama Jaya.” – Pak Kosim (1N – 6)

Perusahaan dapat memilih salah satu dari tiga pilihan ketika menetapkan harga suatu barang atau jasa: menetapkannya di bawah persaingan, sesuai persaingan, atau di atas persaingan. Agar suatu bisnis dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dibandingkan pesaing, perlu diciptakan lingkungan yang menjamin hal tersebut, seperti syarat pembayaran yang fleksibel atau fitur tambahan (Mammedova, 2019). Maka itu: **Proposisi 4 (P4): Harga Bersaing (V4) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Pada kasus ini, pemilik PD Utama Jaya tidak menyatakan bahwa harga produknya adalah yang termurah, melainkan harga produk yang dijual sesuai dengan kualitas produk yang diberikan sehingga mampu bersaing dengan kompetitor lain. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PD Utama Jaya:

“Keunggulannya ya mengenai ukurannya kita lebih bagus, harganya lebih murah, mutu bagus, dan stok barangnya selalu ada. Karena kalo para pemakai biasanya mereka mau barang itu harus selalu siap.” – Pak Age (1N – 1)

“Satu ya dari harga, dua mutu barang, yang ketiga pelayanan yang baik.”-Pak Age (1N-1)

Tidak hanya itu, karyawan yang sudah bekerja sejak PD Utama Jaya berdiri juga memberikan pernyataan yang sama. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh karyawan PD Utama Jaya:

“Dari segi perusahaan, mutu barang bisa kita jamin, harga lebih kompetitif, dari segi pelayanan lebih cepat, terus pengiriman atau penyampaian ke konsumen juga lebih cepat, pembayaran lebih fleksibel.” – Bu Susi (1N – 2)

“Karena harga kita lebih bersaing, product kita mutunya lebih bagus, dan kita tidak ada kecurangan dalam masalah ukuran produk. Apa yang kita jual sesuai dengan apa yang kita promosikan.” – Bu Susi (1N – 2)

Hal ini juga didukung oleh penilaian pembeli terhadap harga produk yang diberikan. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“Ya bagus, sangat sangat bisa untuk dijual kembali.” – Bu Tari (1N – 5)

“Yaa, harga nya itu termasuk murah. Nggak bisa dibilang paling murah juga ya. Tapi maksud saya, untuk kualitas yang segitu, kayak ukurannya pas, coatingannya bagus, itu sesuai dengan harga yang segitu.” – Bu Tari (1N – 5)

“Iya, betul. Jadi harganya masih bersaing karena satu, harganya lebih murah, dan kedua, harga dengan kualitasnya itu pas.” – Bu Tari (IN – 5)

“Harganya kompetitif, pembayarannya kredit, dan barangnya selalu ready, itu bu.” – Pak Kosim (IN-6)

“Harga kompetitif artinya bisa bersaing dengan perusahaan lain bu. Sebenarnya kalau di Utama Jaya, saya juga tidak bisa bilang harganya paling murah. Namun untuk disandingkan dengan kualitasnya, menurut kami masih sangat wajar dan cocok. Jadi lebih murah dan kualitasnya bagus. Begitu bu.” – Pak Kosim (IN-6)

Produk yang tidak memenuhi standar kualitas yang relevan akan kurang dapat dipasarkan karena ketidakmampuannya bersaing secara global, sehingga berdampak negatif terhadap pertumbuhan dan ekspansi bisnis (Chili & Matsiliza, 2021). Maka dari itu: **Proposisi 5 (P5): Kualitas Produk sesuai Standar (V5) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Pada penelitian ini, kualitas produk yang ditawarkan PD Utama Jaya sesuai dengan yang diberikan kepada pembeli. Hal ini dianggap sebagai keunggulan dari PD Utama Jaya dalam hal kualitas produk. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PD Utama Jaya:

“Keunggulannya ya mengenai ukurannya kita lebih bagus, harganya lebih murah, mutu bagus, dan stok barangnya selalu ada. Karena kalo para pemakai biasanya mereka mau barang itu harus selalu siap.” – Pak Age (IN-1)

“Satu ya dari harga, dua mutu barang, yang ketiga pelayanan yang baik.” – Pak Age (IN – 1)

Di samping itu, kualitas produk sesuai standar juga dapat dideskripsikan dengan bentuk kejujuran perusahaan, sebab tidak sedikit perusahaan lain yang melakukan kecurangan dengan mengurangi sepersekian mili ukuran atau ketebalan produk pagar BRC. Karyawan juga menilai bahwa kualitas produk adalah salah satu yang membuat PD Utama Jaya unggul dibanding kompetitor lainnya. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh karyawan PD Utama Jaya:

“Dari segi perusahaan, mutu barang bisa kita jamin, harga lebih kompetitif, dari segi pelayanan lebih cepat, terus pengiriman atau penyampaian ke konsumen juga lebih cepat, pembayaran lebih fleksibel. – Bu Susi (IN – 2)

“Karena harga kita lebih bersaing, product kita mutunya lebih bagus, dan kita tidak ada kecurangan dalam masalah ukuran produk. Apa yang kita jual sesuai dengan apa yang kita promosikan.” – Bu Susi (IN – 2)

“Kalau dari segi produk yang untuk electro-plating itu lumayan bagus sih dengan kondisi yang ada ya, dengan SDM yang ada itu cukup lumayan.” – Bu Tiwi (IN – 3)

*“Kalau dinilai dari penjualan, untuk produksinya terbukti dari banyaknya pesenan sih, berartikan maksudnya untuk produk Utama Jaya masih diakui-lah di dunia marketing”
– Kak Yuli (1N-4)*

Kualitas produk berperan penting terhadap tingkat kepuasan konsumen yang berdampak pada keberhasilan suatu bisnis dalam menjaga hubungan yang baik antara pemilik dan pembeli. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“Kalau dari produknya, bagus, karena ada beberapa customer gak ada komplemen. terkadang kalau produk pagar itu kalau dikirim suka lepas, tapi kalau dari Utama Jaya jarang, kalau ada, bisa langsung dibalikin dan diganti yang baru, jadi bagus sih untuk pelayanan-nya, dari segi pengiriman barang juga dibantu ke tempat kita, dan jangka waktunya juga oke.” – Bu Tari (1N – 5)

“Satu dari kualitas produknya bagus, kedua pembayarannya juga bisa tempo, lebih punya nilai plus di Utama Jaya.” – Bu Tari (1N – 5)

“Dari segi produknya bagus, pintu bisa custom gitu, itu kelebihan, bisa sesuai pesanan.” – Pak Kosim (1N – 6)

“Ya, jadi maksudnya produk yang bagus dari segi platingnya merata, lalu dari bentuknya itu bagus ya, rapi, dan ukurannya juga sesuai. Artinya kalau yang diminta ukuran 150 (6 mili), yang kami terima juga sesuai dengan ukuran tersebut.” – Pak Kosim (1N – 6)

“Iya bu. Terkadang ada saja dari perusahaan lain, diminta 6 mili, tapi yang datang seperti lebih tipis dari yang diminta, jadi tidak sesuai. Kalau dari Utama Jaya tidak seperti itu. Di Utama Jaya produknya sesuai yang diminta secara kualitasnya.” – Pak Kosim (1N – 6)

“Sejauh ini, kebetulan kami kalau pesan BRC hanya dari Utama Jaya. Sejauh ini sih bagus untuk produk dari Utama Jaya.” – Ibu Iin (1N – 7)

“Ya itu tadi, karna sesuai spek yang kita butuhkan, utamanya disitu. Saya bicara terus terang, bisa jadi harga lebih murah tapi tidak sesuai dengan yang kita butuhkan. Kalau dari Utama Jaya semuanya sudah memenuhi standar.” – Ibu Iin (1N – 7)

“Secara keseluruhan sih sudah bagus, produk sesuai spek, pelayanan sesuai dengan komitmen, aku minta pagi sebelum jam 12, ya sebelum jam 12 sudah sampai.” – Ibu Iin (1N – 7)

Variasi produk dapat diartikan sebagai kumpulan produk yang ditawarkan suatu perusahaan kepada konsumen. Jika perusahaan mampu menyediakan barang yang beragam baik dari segi warna, ukuran, harga, tampilan, dan ketersediaan produk maka akan memudahkan perusahaan dalam mendapatkan konsumen. Karena dengan semakin banyaknya pilihan yang ada, konsumen akan semakin mudah dalam memilih produk sesuai keinginannya

(Anjani, 2021). Maka dari itu: **Proposisi 6 (P6): Produk Bervariatif (V6) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, PD Utama Jaya memiliki berbagai macam jenis produk yang ditawarkan kepada pembeli. Hal ini dianggap sebagai keunggulan perusahaan dalam memenuhi permintaan pembeli. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PD Utama Jaya:

“Ya banyak, selain pagar ya kita ada bikin tiang, bikin pintu, pintu pesanan khusus, bermacam ukurannya, kemudian ada juga proyek, mungkin proyek pemerintah, proyek swasta. Proyek swasta ya mungkin seperti pembangunan pabrik segala macem, atau kawasan, kemudian kalau Proyek pemerintah ya bandara, atau jalan tol, pintu gerbangnya. Kemudian proyek juga yang swasta yang dari subkon itu seperti tower BTS, jadi pemasangan itu oleh subkon tapi kita menyediakan barangnya.” – Pak Age (IN – 1)

Pernyataan dari pemilik juga didukung dengan adanya pernyataan yang disampaikan oleh pembeli. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“Dari segi produknya bagus, pintu bisa custom gitu, itu kelebihan, bisa sesuai pesanan.” – Pak Kosim (IN – 6)

Ketersediaan produk adalah kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan terhadap suatu barang tertentu (Rashid & Rasheed, 2024). Maka dari itu: **Proposisi 7 (P7): Ketersediaan Produk yang Konsisten (V7) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Pada penelitian ini, keunggulan PD Utama Jaya juga terdapat pada komitmennya dalam menjaga kuantitas dan ketersediaan produk yang dijual agar tetap konsisten. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PD Utama Jaya:

“Keunggulannya ya mengenai ukurannya kita lebih bagus, harganya lebih murah, mutu bagus, dan stok barangnya selalu ada. Karena kalo para pemakai biasanya mereka mau barang itu harus selalu siap.” – Pak Age (IN – 1)

Hal ini juga dirasakan oleh pembeli dan menganggap sebagai keunggulan PD Utama Jaya dibandingkan dengan kompetitor lain. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“Barangnya ready, supplier BRC lain ada, cuman biasanya lama readynya. Di Utama Jaya barangnya ready, gak inden. Stoknya aman, bisa di continue” – Pak Kosim (IN – 6)

“Harganya kompetitif, pembayarannya kredit, dan barangnya selalu ready, itu bu.” – Pak Kosim (IN – 6)

Pelayanan selalu berkaitan erat dengan pelanggan dalam seluruh aspek bisnis. Post-purchase service mengacu pada bentuk pelayanan pembeli yang dilakukan setelah pembelian produk atau layanan dari suatu bisnis. Dalam hal ini melibatkan semua interaksi atau pelayanan selanjutnya yang dilakukan perusahaan terhadap pembeli terhadap produk itu sendiri (Cao et

al., 2018). **Maka dari itu: Proposisi 8 (P8): Post-purchase Warranty and Service (V8) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16).** Berdasarkan penelitian ini, PD Utama Jaya tidak hanya terus berfokus pada segi produk, tetapi juga mengedepankan pelayanan yang terbaik demi memenuhi kepuasan pembeli. Salah satu bentuk pelayanan yang diberikan oleh PD Utama Jaya adalah post-purchase warranty and service. Dalam hal ini, post-purchase warranty and service yang diberikan adalah menerima retur barang jika terjadi adanya cacat pada produk atau human error berupa kesalahan produk yang dikirim. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PD Utama Jaya:

“Ya kita selalu menjaga hubungan dengan para pemakai atau toko atau supplier, kita selalu menjaga hubungan yang baik, ya kalau semisal ada barang yang cacat, ada kerusakan, biasa kita bisa dikembalikan, bisa diperbaiki, bisa komplek. Hanya kalau barangnya speknya khusus ya tidak bisa, kalau spesifikasi pagar itu standar kita bisa tukar. Ya kita keunggulannya disitu, mungkin kalau di tempat lain mungkin tidak bisa seperti itu, kalau di kita bisa, keunggulannya di situ.” – Pak Age (IN – 1)

“Satu ya dari harga, dua mutu barang, yang ketiga pelayanan yang baik.” – Pak Age (IN – 1)

Hal inilah yang akhirnya menjadi keunggulan PD Utama Jaya dibandingkan dengan kompetitor-kompetitor lain serta memicu pembeli untuk terus melakukan repeat purchase. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“Kalau dari produknya, bagus, karena ada beberapa customer gak ada komplek. terkadang kalau produk pagar itu kalau dikirim suka lepas, tapi kalau dari Utama Jaya jarang, walaupun ada, bisa langsung dibalikin dan diganti yang baru, jadi bagus sih untuk pelayanan-nya, dari segi pengiriman barang juga dibantu ke tempat kita, dan jangka waktunya juga oke.” – Bu Tari (IN – 5)

“...beberapa kali tadi yang saya bilang disaat kami pesan di tempat lain, kadang ada barang yang korban, dan disaat di komplain gak direspon dengan baik, jadi mau tidak mau terima. Berbeda dengan Utama Jaya, begitu ada komplain, langsung direspon dengan cepat dan penyelesaiannya juga cepat begitu.” – Bu Tari (IN – 5)

“Untuk pereturan barang di Utama Jaya diperbolehkan. Walaupun untungnya sejauh ini jarang ada komplain juga dari klien, Tapi disaat ada yang missed, seperti mungkin las nya ada yang copot, dari pihak kami bisa langsung klaim. Jadi dari kami mengembalikan barangnya ke Utama Jaya, dan dari Utama Jaya langsung mengirim kembali barang yang benar atau baru. Begitu bu.” – Pak Kosim (IN – 6)

“Secara keseluruhan sih sudah bagus, produk sesuai spek, pelayanan sesuai dengan komitmen, aku minta pagi sebelum jam 12, ya sebelum jam 12 sudah sampai.” – Ibu Iin (IN – 7)

Berbagai survei menunjukkan bahwa konsumen mempertimbangkan waktu pengiriman, bersama dengan biaya pengiriman dan harga produk, merupakan salah satu faktor paling signifikan yang mempengaruhi keputusan pembelian (Harter et al., 2024). Maka dari

itu: **Proposisi 9 (P9): Pengiriman yang Tepat Waktu (V9) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16).** Pada penelitian ini, pengiriman yang tepat waktu adalah bentuk pelayanan yang diberikan PD Utama Jaya, sekaligus menjadi keunggulan PD Utama Jaya dalam segi pelayanan. Bentuk pelayanan ini sudah menjadi tradisi dalam perusahaan agar keinginan dan kepuasan pembeli dapat terpenuhi. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh karyawan PD Utama Jaya:

“Dari segi perusahaan, mutu barang bisa kita jamin, harga lebih kompetitif, dari segi pelayanan lebih cepat, terus pengiriman atau penyampaian ke konsumen juga lebih cepat, pembayaran lebih fleksibel.” – Bu Susi (IN – 2)

“Keunggulan yang saya sudah lihat sampai dengan saat ini, satu, kalau ada pembelian itu langsung dilayani ya, apalagi untuk PT-PT tertentu yang notabenenya dia ingin barangnya itu bagus dan cepet, contoh dia order hari ini, tiga hari paling lambat satu minggu itu order sudah dimuat, itu untuk yang Batam ya, produk yang jauh.” – Bu Tiwi (IN – 3)

“Keunggulannya di Utama Jaya itu kalau ada jualan itu diusahakan secepat mungkin, jadi kita gak ada masalah untuk kejar – kejaran produksi. Pokoknya penjualan itu utama, biar perusahaan dapat income, jadi kalau menurut saya sih kita lebih cepat dalam mempersiapkan pesanan customer.” – Kak Yuli (IN – 4)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada pembeli, hal ini menjadi alasan mengapa pembeli bisa menjadi pelanggan setia PD Utama Jaya selama bertahun-tahun, terutama dalam menghadapi pembelian yang secara mendadak. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“Oohh, kalau dari pengiriman itu termasuk cepat sih ya. Jadi kalau di kami, itu kan memang diutamakan juga ketersediaan stok barang nya ke pembeli kami, jadi stok itu harus ada terus. Nah sejauh ini sih, Utama Jaya itu mampu memenuhi itu karena dari mulai pemesanan sampai pengiriman itu semuanya cepat dan tepat waktu.” – Bu Tari (IN – 5)

“Dari pelayanannya cepat, tanggap, jadi misal kita tanya barang atau apa itu cepat.” – Pak Kosim (IN – 6)

“Iya bisa bu. Untuk pengirimannya cepat dan tepat waktu. Jadi dari tahap awal pemesanan sampai pengiriman, semuanya berjalan on-track. Itu mungkin jadi salah satu alasan kami berlangganan dengan Utama Jaya sampai saat ini.” – Pak Kosim (IN – 6)

“Kalau untuk perusahaan seperti kami ini, itu kan dituntut ketepatan waktu ya, karena di lapangan itu seringkali begitu siap, barang minta segera. Selama di Utama Jaya itu semua berjalan dengan baik, kendala hanya jarak gudang dan workshop, jadi itu yang harus diprediksi lebih awal.” – Ibu Iin (IN – 7)

“Ketika ambil di tempat lain, kadang pengiriman tidak sesuai dengan kesepakatan. Kalau dengan Bu Susi, selalu tepat waktu, kalau saya mesan jam 12, sudah diantar dari subuh dan jam 10 sudah selesai bongkar gitu. Kita tidak diperibetkan dengan pengiriman yang tidak sesuai jadwal.” – Ibu Lin (1N – 7)

Pengiriman yang tepat waktu mungkin dianggap sepele oleh segelintir orang, namun melalui penelitian ini, terbukti bahwa bentuk pelayanan tersebut yang dilakukan oleh perusahaan secara konsisten mampu menjalin hubungan baik dengan konsumen bahkan dianggap menjadi suatu keunggulan perusahaan.

Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan memfasilitasi kerja sama dan koordinasi yang efektif, memperkuat komitmen dan upaya karyawan, meningkatkan kualitas pemecahan masalah dan berbagi pengetahuan, serta meningkatkan inovasi dan kinerja. Meskipun kepercayaan selalu penting dalam organisasi, kepercayaan menjadi sangat penting pada saat krisis dan gangguan. Di masa perubahan, kepercayaan sangat memfasilitasi kemampuan karyawan di semua tingkat organisasi untuk menavigasi dan merespons gangguan secara konstruktif, dan hal ini mendasari kemampuan organisasi untuk menjadi tangkas dan tangguh (Gillespie et al., 2020). Maka dari itu: **Proposisi 10 (P10): Kepercayaan Karyawan (V10) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Karyawan PD Utama Jaya memiliki kepercayaan kepada pemilik dikarenakan perusahaan berhasil melewati masa pandemi COVID-19, bahkan hingga saat ini. Faktor ini juga yang akhirnya mempengaruhi kesetiaan karyawan untuk bekerja di PD Utama Jaya. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh karyawan PD Utama Jaya:

“Ya aku percaya 100% sama Utama Jaya, makanya aku stay disini sebagai penunpahan yang terakhir, kalau aku udah gak disini aku gamau kerja lagi, aku harus punya usaha sendiri.” – Bu Susi (1N – 2)

“Kalau kamu tanya soal kepercayaan ya saya percaya, karena kita sudah melewati masa – masa Covid itukan, sebenarnya kan saat Covid itu perekonomian itu sedang turun banget ya, tapi Utama Jaya masih ada, itukan berarti masih stay ok ya untuk Utama Jaya.” – Kak Yuli (1N – 4)

Komunikasi adalah komponen kunci dalam mengoordinasikan dan memimpin anggota tim menuju tujuan bersama, para pemimpin menggunakan sekitar 80% waktu kerja mereka untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan karyawan (Braun et al., 2019). Maka dari itu: **Proposisi 11 (P11): Komunikasi Atasan yang Kurang Jelas (V11) Berkontribusi Negatif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Pada kasus ini, karyawan PD Utama Jaya menganggap bahwa sering terjadi miskomunikasi yang disebabkan karena komunikasi atasan yang kurang jelas. Hal ini tentu akan berdampak pada kurangnya pola kerja yang efisien dan kenyamanan dari karyawan itu sendiri. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh karyawan PD Utama Jaya:

“Ya kita sama – sama ya, jadi apa yang kita dapat dari atasan itu ya kita olah, jadi kita harus lebih kreatif.” – Bu Susi (1N – 2)

“Kan biasanya dapat perintah dari atasan kan mentah ya, nah kita yang mengolah, kita harus bisa lebih pintar.” – Bu Susi (IN – 2)

“Untuk dari atasan itu kadang – kadang pekerjaan yang bukan pekerjaan kita itu sering ditanya mengenai pekerjaan itu, jadi kita gatau apa – apa tiba – tiba ditanya, itu yang sering terjadi, perintahnya ke siapa yang ditanya siapa. Kalau pekerjaan inti administrasi itu saya masih bisa data nya lengkap.” – Bu Tiwi (IN – 3)

“Ya sejauh ini sih, koordinasi itu yang selalu kita jalanin, makanya kita kan selalu speak up soal produksinya, penjualannya, untuk sejauh ini sih sudah berjalan ya maksudnya untuk komunikasinya, cuman kalau ditanya ya masih kurang, cuman kalau untuk arahnya ya sudah dijalankan, sudah bergerak, sudah diterima, cuman ya kalau dari saya masih kurang.” – Kak Yuli (IN – 4)

Oleh karena itu, komunikasi atasan yang kurang jelas ini juga akan mengakibatkan pembagian kerja atau jobdesc yang kurang spesifik kepada karyawan PD Utama Jaya.

Peran pekerjaan yang tidak didefinisikan dengan baik mempersulit pekerja untuk mencapai kesuksesan, dan menghambat integrasi mereka ke dalam tim di tempat kerja (Jacobson et al., 2012). Maka dari itu: **Proposisi 12 (P12): Jobdesc yang Kurang Spesifik (V12) Berkontribusi Negatif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Pada kasus ini, PD Utama Jaya masih memiliki kekurangan dalam hal jobdesc atau pembagian pekerjaan yang kurang spesifik kepada karyawannya. Beberapa karyawan menganggap mereka harus mengerjakan pekerjaan yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawab mereka, serta melakukan double-job pada kondisi perusahaan yang sedang hectic atau kurang kondusif karena banyaknya penerimaan order. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh karyawan PD Utama Jaya:

“Tantangannya itu kalau kita mau meraih proyek, dengan bermain tender, itu yang menjadi tantangan yang dibilang cukup mengurus tenaga dan waktu, seperti itu karena mau gamau dengan kondisi Utama Jaya kan saya harus terjun juga ke lapangan gitu, selain saya menguasai istilahnya kantor, tapi saya juga harus terjun ke lapangan, mengkoordinasi barang yang harus kita sampaikan ke tender, harus kita ngukur mau gak mau, jadi selain marketing ya kita juga harus tau barang, bener – bener tau barang dan product yang kita mau promosikan.” – Bu Susi (IN -2)

“Tantangannya satu, disini itu kan masih perusahaan pribadi ya jadi untuk semua keputusan itu harus langsung dengan bosnya itu, yang kedua kalau untuk kerjaan organisasi, managementnya belum rapih, jadi kita berusaha untuk merapikan, itu aja sih.” – Bu Tiwi (IN – 3)

“Tantangannya sih menurut saya pribadi dari segi schedule dan untuk organisasinya disini kurang terkoordinir. Kurang kerjasama-nya, jadi kita tertantang untuk menyelesaikan hal itu gitu, kayaknya itu poin nya.” – Kak Yuli (IN – 4)

Hal ini menjadi tantangan bagi karyawan dalam keseharian mereka karena dianggap dapat mengganggu kenyamanan bekerja yang akan berdampak pada kurangnya performa karyawan,

serta menjadi tantangan bagi pemilik untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman dengan memberikan pembagian kerja yang jelas.

Hubungan sangat penting untuk keberhasilan bisnis apa pun, khususnya di bidang penjualan. Dalam hal penjualan, memiliki hubungan yang kuat dengan pelanggan adalah kuncinya. Pelanggan ingin berbisnis dengan orang yang mereka kenal, sukai, dan percayai, dan membangun hubungan membantu membangun kualitas tersebut (Arsić et al., 2019). Maka dari itu: **Proposisi 13 (P13): Hubungan Baik antara Pembeli dengan Pemilik (V13) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada pembeli, hubungan baik antara pembeli dengan pemilik menjadi awal mula pembeli mengetahui PD Utama Jaya dan melakukan pembelian. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“Kalau taunya kan emang karena udah lama ya, infonya sih pastinya dari bos saya. Bos saya itu berteman baik dengan Pak Age.” – Bu Tari (1N – 5)

Menjalin hubungan yang baik antara pembeli dengan pemilik adalah salah satu faktor penting dalam bisnis. Hal ini dikarenakan akan memberikan dampak dalam hal pemasaran berupa word of mouth ketika perusahaan memberikan pelayanan yang baik kepada pembeli, dalam hal ini seperti pengiriman yang cepat dan post-purchase service yang telah dilakukan oleh PD Utama Jaya.

Pemasaran melalui *word of mouth* sembilan kali lebih efektif dibandingkan dengan iklan dalam mengubah kecenderungan yang tidak menguntungkan atau netral menjadi sikap positif (Day, 1971). Maka dari itu: **Proposisi 14 (P14): Word of Mouth (V14) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Berdasarkan penelitian ini, awal mula salah satu pembeli mengenal PD Utama Jaya dan akhirnya menjadi pelanggan setia adalah melalui word of mouth. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

“...jadi menurut ceritanya itu dari sesama kontraktor, kalau gak salah dari PT Langgeng ditawarkan untuk kesana, jadi diminta kontaknya dikasih sama bu susi” – Ibu Iin (1N – 7)

Sistem pembayaran adalah suatu sistem yang berhubungan dengan pemindahan sejumlah uang tertentu dari satu pihak ke pihak lain (Sudarno & Purnama, 2012). Maka dari itu: **Proposisi 15 (P15): Pembayaran Bertahap (V15) Berkontribusi Positif terhadap Keunggulan Kompetitif (V16)**. Berdasarkan penelitian, PD Utama Jaya memiliki sistem pembayaran yang dapat dilakukan secara bertahap oleh pembeli. Pembeli menganggap hal ini sebagai keunggulan PD Utama Jaya dibandingkan dengan kompetitor lain. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pembeli PD Utama Jaya:

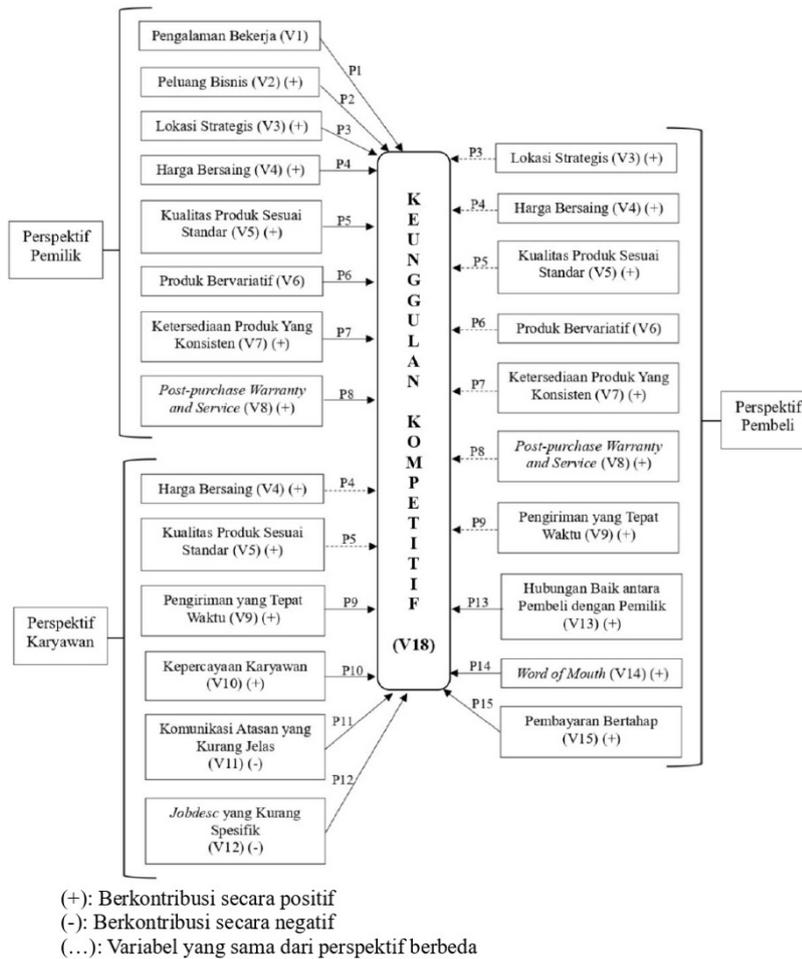
“Satu dari kualitas produknya bagus, kedua pembayarannya juga bisa tempo, lebih punya nilai plus di Utama Jaya” – Bu Tari (1N – 5)

“Oh iya, jadi karena kalau pembelian itu biasanya kami dalam jumlah besar, jadi terkadang ya tidak bisa langsung lunas. Nilai plusnya kalau di Utama Jaya, payment-nya itu bisa tempo, maksudnya kayak, ehhh... Iya betul bisa secara bertahap. Jadi bisa sama-sama enak juga antara pihak kami dan Utama Jaya. Karena kalau kami kan juga menunggu barang yang

kejual dulu juga baru setelah itu bisa melakukan payment ke Utama Jaya. Ya begitu sih kalau dari saya ya.” – Bu Tari (IN – 5)

“Harganya

kompetitif,



pembayarannya kredit, dan barangnya selalu ready, itu bu.” – Pak Kosim (IN – 6)

“Ya benar, di Utama Jaya bisa kredit untuk permbayarannya. Iya, salah satu faktornya mengapa kami terus membeli di Utama Jaya karena salah satunya pembayarannya bisa kredit. Sebab hal itu sangat membantu kami juga.” – Pak Kosim (IN – 6)

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil proposisi yang telah dirancang oleh peneliti, peneliti menghasilkan Mini-Model Theory mengenai keunggulan kompetitif PD Utama Jaya yang berada di Bekasi, Jawa Barat yang diperoleh dari perspektif pemilik, karyawan, dan pembeli yang ditunjukkan pada Gambar 1:

Gambar 1 *Constructed Mini-Model Theory*

Keterbatasan dan Rekomendasi

Selama proses penelitian berlangsung, peneliti mengalami beberapa keterbatasan. Pertama, kurangnya penelitian lebih lanjut mengenai pentingnya employee satisfaction terhadap kinerja operasional perusahaan. Kedua, konfirmasi menjadi salah satu keterbatasan peneliti dikarenakan peneliti tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan konfirmasi findings dengan peneliti lain. Ketiga, peneliti tidak dapat melakukan perbandingan terhadap kompetitor lain pada perusahaan sejenis.

Berdasarkan hasil penelitian single-case study, peneliti merekomendasikan penelitian dapat direpetisikan di masa depan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang employee satisfaction dan cross case yaitu perbandingan terhadap kompetitor dengan perusahaan sejenis.

Implikasi dan Akademisi

Bagi praktisi, hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh Pemilik PD Utama Jaya untuk panduan pembelajaran di masa yang akan datang sebagai bahan introspeksi dari jawaban karyawan, terutama employee satisfaction, serta konsumen agar keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis keluarga dapat dipertahankan.

Bagi akademisi, diharapkan ada yang melakukan penelitian lanjutan mengenai dampak dari employee satisfaction terhadap sistem operasional suatu perusahaan. Selain itu, Mini-Model Theory yang telah dirancang oleh peneliti diharapkan dapat dijadikan acuan atau pedoman untuk menambah wawasan dan pengetahuan, serta untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

REFERENCES

- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.021>
- Anjani, A. P. (2021). Analysis of Product Variation and Service Quality on Repurchase Intention Mediated by Customer Satisfaction. *International Journal of Review Management Business and Entrepreneurship (RMBE)*, 1(2), 295–309. <https://doi.org/10.37715/rmbe.v1i2.2435>
- Arndt, J. (1967). Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291–295. <https://doi.org/10.1177/002224376700400308>
- Arsić, S., Banjević, K., Nastasić, A., Rošulj, D., & Arsić, M. (2019). Family business owner as a central figure in customer relationship management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/su11010077>
- Bajpai, A., Calabro, A., & McGinness, T. (2021). Mastering a comeback How family businesses are triumphing over COVID-19 Mastering a comeback.
- Bakti, I. G. M. Y., Sumaedi, S., Rakhmawati, T., Damayanti, S., & Yarmen, M. (2020). The Model of Domestic Product Quality Syndrome. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020972359>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Prentice Hall. <https://books.google.co.id/books?id=oC3RQgAACAAJ>
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education*. Allyn & Bacon Boston, MA.
- Bougie R, & Sekaran U. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. [https://wileysgp.ipublishcentral.net/reader/52928/&returnUrl%3DaHR0cHM6Ly93aWxleXNncC5pcHVibGlzaGNlbnRyYWwubmV0L215LWxpYnJhcnkvcHJvZHVjdC1kZXRhaWxzLzUyOTI4?epub=https%3A%2F%2Freader-apsouth.ipublishcentral.net%2Fd02e391d66cf08e8810703c566b318ea%2F9bf31c7ff062936a96d3c8bd1f8f2ff3%2F9d57e65827c54a711da434259e7828f2%2F7f46165474d11ee5836777d85df2cdab%2F&goto=epubcfi\(/6/24!/4/2/2/%5BMathJax_SVG_glyphs%5D/2%5BMJMAIN-48%5D\)&productType=ebook&themeName=Default-Theme](https://wileysgp.ipublishcentral.net/reader/52928/&returnUrl%3DaHR0cHM6Ly93aWxleXNncC5pcHVibGlzaGNlbnRyYWwubmV0L215LWxpYnJhcnkvcHJvZHVjdC1kZXRhaWxzLzUyOTI4?epub=https%3A%2F%2Freader-apsouth.ipublishcentral.net%2Fd02e391d66cf08e8810703c566b318ea%2F9bf31c7ff062936a96d3c8bd1f8f2ff3%2F9d57e65827c54a711da434259e7828f2%2F7f46165474d11ee5836777d85df2cdab%2F&goto=epubcfi(/6/24!/4/2/2/%5BMathJax_SVG_glyphs%5D/2%5BMJMAIN-48%5D)&productType=ebook&themeName=Default-Theme)
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & van Dick, R. (2019). Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees’ Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>

- BSPJI. (2021). Sektor Manufaktur Tumbuh Agresif di Tengah Tekanan Pandemi. <https://bspjibanjarbaru.kemenperin.go.id/sektor-manufaktur-tumbuh-agresif-di-tengah-tekanan-pandemi/>
- Cao, Y., Ajjan, H., & Hong, P. (2018). Post-purchase shipping and customer service experiences in online shopping and their impact on customer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 400–416. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2017-0071>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez–Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family–Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chili, P. B., & Matsiliza, N. S. (2021). The Impact of Quality Standards on the Business Performance of Small, Medium and Micro-Sized Enterprises in Kwazulu-Natal: Selected Cases in the Durban Metropolitan Area. In M. Mohiuddin, J. Wang, M. S. Al Azad, & S. Ahmed (Ed.), *Global Trade in the Emerging Business Environment*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.101366>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family–Centered Non–Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Ciesielska, M., Wolanik Boström, K., & Öhlander, M. (2018). Observation Methods. In *Qualitative Methodologies in Organization Studies* (hal. 33–52). https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_2
- Clausen, T. H. (2020). Entrepreneurial thinking and action in opportunity development: A conceptual process model. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(1), 21–40. <https://doi.org/10.1177/0266242619872883>
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches, 2nd ed. In *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2nd ed. (hal. xvii, 395–xvii, 395). Sage Publications, Inc.
- Czarniawska, B. (2004). Narratives in social science research.
- Day, G. S. (1971). Attitude change, media and word of mouth. *Journal of Advertising Research*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169854750>

- Direktorat Statistik Industri. (2023). Direktori Industri Manufaktur Indonesia Manufacturing Industrial Directory. www.freepik.com
- Dixit, A., Clouse, C., & Turken, N. (2019). Strategic Business Location Decisions: Importance of Economic Factors and Place Image. In *Rutgers Business Review* (Vol. 4, Nomor 1). <https://ssrn.com/abstract=3378663>
- Eisenhardt, K., Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002). Building theories from case study research. *The Qualitative Researcher's Companion: Classical and Contemporary Readings*, 14, 5–35. <https://doi.org/10.3280/SO2008-002004>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. University of Chicago press.
- Faraj, S., & Leonardi, P. M. (2022). Strategic organization in the digital age: Rethinking the concept of technology. *Strategic Organization*, 20(4), 771–785. <https://doi.org/10.1177/14761270221130253>
- Fauzan, R. M. (2022). Dari Warung Kelontong hingga Konglomerasi, Perusahaan Keluarga Sumbang 80% ke PDB Indonesia. <https://ekbis.sindonews.com/read/841793/34/dari-warung-kelontong-hingga-konglomerasi-perusahaan-keluarga-sumbang-80-ke-pdb-indonesia-1659197222>
- Gaggiotti, H., Kostera, M., & Krzyworzeka, P. (2016). More than a method? Organisational ethnography as a way of imagining the social. *Culture and Organization*, 23, 1–16. <https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1203312>
- George, N. M., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 309–350. https://econpapers.repec.org/RePEc:spr:intemj:v:12:y:2016:i:2:d:10.1007_s11365-014-0347-y
- Gillespie, N., Searle, R., Gustafsson, S., Hope, V., & Abstract, H. (2020). Preserving employee trust during crisis.
- Harter, A., Stich, L., & Spann, M. (2024). The Effect of Delivery Time on Repurchase Behavior in Quick Commerce. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/10946705241236961>
- Heder, M., Komives, P. M., & Dajnoki K. (2018). SIGNIFICANCE OF “WORK EXPERIENCE” MANAGEMENT FROM AN ORGANISATIONAL STANDPOINT. In *Network Intelligence Studies: Vol. VI* (Nomor 11).
- Hu, H. hua, Wang, L., Jiang, L., & Yang, W. (2019). Strong ties versus weak ties in word-of-mouth marketing. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(4), 245–256. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.10.004>

- Jacobson, N., Trojanowski, L., & Dewa, C. S. (2012). What do peer support workers do? A job description. *BMC Health Services Research*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-205>
- Johansson, D., Karlsson, J., & Malm, A. (2020). Family business—A missing link in economics? *Journal of Family Business Strategy*, 11(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100306>
- Kemenperin. (2023a). Kontribusi Dominan dan Melonjak, Industri Manufaktur Masih Pede. <http://ikft.kemenperin.go.id/kontribusi-dominan-dan-melonjak-industri-manufaktur-masih-pede/>
- Kemenperin. (2023b). Triwulan III, Sektor Manufaktur Tumbuh Lampau Pertumbuhan Ekonomi. <https://www.kemenperin.go.id/artikel/24424/Triwulan-III,-Sektor-Manufaktur-Tumbuh-Lampau-Pertumbuhan-Ekonomi>
- Korsakiene, R. (2012). Determinants of competitive advantage and internationalization: Investigation of interrelationships. *Business: Theory and Practice*, 13(4), 283–291. <https://doi.org/10.3846/btp.2012.30>
- Krzakiewicz, K., & Bartkowiak, P. (2021). Imitation as a Competitive Strategy. *Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2021*, 11(1973), 471–483. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2021-01-047>
- Kumar, A. (2022). OBSERVATION METHOD. *International Journal of Scientific Research*, 13, 1–14.
- Langvinienė, N., & Sekliuckienė, J. (2013). TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL BUSINESS SERVICES INDUSTRY IN LITHUANIA. *ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 18. <https://doi.org/10.5755/j01.em.18.2.4088>
- Leitham, S., McQuaid, R. W., & D. Nelson, J. (2000). The influence of transport on industrial location choice: a stated preference experiment. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 34(7), 515–535. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(99\)00030-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0965-8564(99)00030-0)
- Li, S., & Zuo, X. (2020). Agency Costs in Family Business: A Review. *Journal of Service Science and Management*, 13(02), 377–387. <https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132025>
- Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., Thornton, S. C., & Geersbro, J. (2021). Editorial: Qualitative research in business marketing management. *Industrial Marketing Management*, 98, A1–A9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.001>

- Lysova, E. I., Fletcher, L., & El Baroudi, S. (2023). What enables us to better experience our work as meaningful? The importance of awareness and the social context. *Human Relations*, 76(8), 1226–1255. <https://doi.org/10.1177/00187267221094243>
- Maguire, P. (1987). *Doing Participatory Research: A Feminist Approach*. In [\(http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=001552/\(100\)\)](http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=001552/(100)) (Vol. 5).
- Mammedova, G. (2019). Economic and Social Development 45th International Scientific Conference on Economic and Social Development –XIX International Social Congress (ISC 2019) (Nomor 1). <https://www.researchgate.net/publication/341443992>
- Marudar. (2019). Identifying Variables. *International Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.21275/ART20196166>
- Miller, D., & Breton-Miller, I. Le. (2003). Challenge versus Advantage in Family Business. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001222>
- Nainggolan, E. (2020). Kebijakan Fiskal dan Moneter Mengadapi Dampak Covid-19. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13017/Kebijakan-Fiskal-dan-Moneter-Mengadapi-Dampak-Covid-19.html#:~:text=Sektor manufaktur juga terimbas karena,harga produk dan memicu inflasi.>
- Nisaputra, R. (2023). Pasca Pandemi dan Gejolak Global, Seberapa Penting Insentif Bagi Industri Terdampak? <https://infobanknews.com/pasca-pandemi-dan-gejolak-global-seberapa-penting-insentif-bagi-industri-terdampak/>
- Nwokocha, V. C. (2022). The Influence of Location Decisions on the Performance of Women-owned Small and Medium scale Enterprises in Nigeria. *SAGE Open*, 12(4). <https://doi.org/10.1177/21582440221123903>
- Nyaga, M. N. (2014). the Role of Lending Design on Sustainable Competitive Advantage Among Deposit Taking Sacco’S in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 1(2). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v1i2.56>
- Osorio, D. B., Colino, A., Guerras-Martín, L. Á., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2020). The combined effects of product and geographical diversification on performance: Evidence in manufacturing SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(2), 91–106. <https://doi.org/10.1177/2340944420916332>
- Phillippi, J., & Lauderdale, J. (2018). A Guide to Field Notes for Qualitative Research: Context and Conversation. *Qualitative Health Research*, 28(3), 381–388. <https://doi.org/10.1177/1049732317697102>
- Ponterotto, J. (2005). Qualitative Research in Counseling Psychology: A Primer on Research Paradigms and Philosophy of Science. *Journal of Counseling Psychology*, 52, 126–136. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.126>

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. In TA - TT -. Free Press; Collier Macmillan. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/11210989>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. www.hbr.org
- Qing S, & J. D. Tan. (2023). *COMPETITIVE ADVANTAGE OF STEEL MANUFACTURING FIRM IN CENTRAL SULAWESI, INDONESIA: DSI STEEL INDONESIA*.
- Rashid, D. A., & Rasheed, D. R. (2024). *Logistics Service Quality and Product Satisfaction in E-Commerce*. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231224250>
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). *Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions*. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Saloko, S. A., SP, M. B. A., Elfatma, O., SP, S. G., MP, I. P. U., Santi, I. S., & Prasetya, B. (2023). *ANALYSIS OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AT PT. X: APPLICATION OF THE VRIO APPROACH*. *Proceeding of International Conference on Innovations in Social Sciences Education and Engineering*, 3, 78.
- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). *Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions*. *Heliyon*, 8(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11760>
- Speziale, H. S., Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Waveland Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed. In *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed. (hal. xiii, 312–xiii, 312). Sage Publications, Inc.
- Sudarno, & Purnama, B. E. (2012). *Analysis Tracking Online Payment System*. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 1(10). www.ijstr.org
- Wang, E. (2014). *Consumer characteristics, social influence, and system factors on online group-buying repurchasing intention*. *Journal of Electronic Commerce Research*, 5, 119–132.

Yilmaz, Y., Raetze, S., de Groote, J., & Kammerlander, N. (2024). Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. *Family Business Review*, 37(1), 60–88. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=BWea_9ZGQMwC

Zhang, Y., Tao, S., Chen, W., & Apley, D. W. (2020). A Latent Variable Approach to Gaussian Process Modeling with Qualitative and Quantitative Factors. *Technometrics*, 62(3), 291–302. <https://doi.org/10.1080/00401706.2019.1638834>

Zhou, D., Xu, K., Lv, Z., Yang, J., Li, M., He, F., & Xu, G. (2022). Intelligent Manufacturing Technology in the Steel Industry of China: A Review. *Sensors*, 22(21). <https://doi.org/10.3390/s22218194>