

**USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN
KONTRAKTOR BANGUNAN GOLONGAN KECIL
(Studi Kasus CV. Indobuild Wahana Karya di Daerah
Jakarta Barat)**



TESIS

Oleh:

**NIKEN SURYANI PRAWIRAKUSUMAH
8031801019**

Pembimbing:

Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
AGUSTUS 2022**

**Terakreditasi Baik Sekali oleh BAN-PT
No.2290/SK/BAN-PT/AK-ISK/M/IV/2022**

HALAMAN PENGESAHAN

**USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN KONTRAKTOR
BANGUNAN GOLONGAN KECIL (Studi Kasus CV. Indobuild Wahana
Karya di Daerah Jakarta Barat)**



Oleh:

**Niken Suryani Prawirakusumah
8031801019**

**Disetujui untuk Diajukan Ujian Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:
Senin, 22 Agustus 2022**

Pembimbing Tunggal:



Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
AGUSTUS 2022**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**



TESIS

**USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN KONTRAKTOR
BANGUNAN GOLONGAN KECIL (Studi Kasus CV. Indobuild Wahana
Karya di Daerah Jakarta Barat)**

**Oleh:
Niken Suryani Prawirakusumah
8031801019**

PERSETUJUAN TESIS

Bandung, 22 Agustus 2022

Ketua Program Pascasarjana,

Dr. Vera Intanie Dewi, SE., MM.

Pembimbing Tunggal,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Merry", is written over the name of the supervisor.

Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si.

Pernyataan

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Niken Suryani Prawirakusumah
Nomor Pokok Mahasiswa : 8031801019
Program Studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN KONTRAKTOR BANGUNAN GOLONGAN KECIL (Studi Kasus CV. Indobuild Wahana Karya di Daerah Jakarta Barat).

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung
Tanggal : 27 Juli 2022



Niken Suryani Prawirakusumah

USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN KONTRAKTOR BANGUNAN GOLONGAN KECIL (Studi Kasus CV. Indobuild Wahana Karya di Daerah Jakarta Barat)

ABSTRAK

CV. Indobuild Wahana Karya (CV. IWK) merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang mengerjakan proyek general kontraktor seperti proyek struktur, arsitektur, interior dan eksterior di Jakarta Barat. Ketatnya persaingan di industri ini membuat CV. Indobuild Wahana Karya mengharuskan perusahaan memanfaatkan peluang dan melakukan strategi alternatif yang tepat untuk dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui keunggulan dan keterbatasan yang dimiliki CV. Indobuild Wahana Karya, posisi strategis CV. Indobuild Wahana Karya dalam industri dan mengetahui usulan strategis yang dapat diterapkan CV. Indobuild Wahana Karya. Penelitian ini menggunakan 3 tahapan metode strategi yaitu, tahap pertama; input, untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan internal perusahaan dengan cara wawancara kepada narasumber perusahaan, dan *Competitive Profile Matrix* (CPM) digunakan untuk menentukan posisi strategis perusahaan dalam industri. Orde kedua; perbandingan dengan matriks internal eksternal (IE) dan matriks SWOT. Tahap terakhir adalah menentukan alternatif strategi yang dapat diterapkan melalui CV. Indobuild Wahana Karya menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan posisi strategis CV. Indobuild Wahana Karya berada di sel V (*hold and maintain*), sehingga strategi yang cocok di terapkan oleh CV. Indobuild Wahana Karya adalah strategi *market penetration*. Hasil analisis dengan menggunakan metode QSPM menunjukkan hasil yang sama yaitu memaksimalkan kegiatan pemasaran.

Kata Kunci: Kontraktor, Strategi Bersaing, *Quantitative Strategic Planning Matrix*

***PROPOSED COMPETITIVE STRATEGIES FOR SMALL
BUILDING CONTRACTOR COMPANIES (Case Study of CV.
Indobuild Wahana Karya in West Jakarta)***

ABSTRACT

CV. Indobuild Wahana Karya (CV. IWK) is a private company engaged in construction services that works on general contractor projects such as structural, architectural, interior and exterior projects in West Jakarta. The highest competition in this industry makes CV. Indobuild Wahana Karya requires to take advantage of opportunities and implement appropriate alternative strategies to be able to compete with other similar companies. The purpose of this research was to determine the advantages and limitations of CV. Indobuild Wahana Karya, to know the strategic position of CV. Indobuild Wahana Karya in the industry and know the strategic proposals that can be applied to CV. Indobuild Wahana Karya. This study case uses 3 stages of the strategy methods, the first stage; input, to identify the company's external and internal factors by interviewing company sources, and the Competitive Profile Matrix (CPM) is used to determine the company's strategic position in the industry. Second stage; matching stage using Internal External (IE) Matrix, and SWOT Matrix. The last stage is the decision to determine alternative strategies that can be done by company uses the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results showed the strategic position of CV. Indobuild Wahana Karya is in cell V (hold and maintain), so the best alternative strategic of CV. Indobuild Wahana Karya is a market penetration strategy. The results of the analysis using the QSPM method showed the same results, it is to maximizing marketing activities.

Keywords: *Contractors, Competitive Strategy, Quantitative Strategic Planning Matrix*

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN KONTRAKTOR BANGUNAN GOLONGAN KECIL (Studi Kasus CV. Indobuild Wahana Karya di Daerah Jakarta Barat)”. Penulisan tesis ini pun guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan, yang disebabkan oleh terbatasnya kemampuan, pengalaman serta pengetahuan penulis, namun penulis berusaha melakukan penelitian dan penyusunan tesis dengan sebaik-baiknya agar dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak. Oleh karena itu, semua masukan baik saran maupun kritik yang sifatnya membangun penulis harapkan dalam penyempurnaan tesis ini.

Dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya penulis haturkan kepada :

1. Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si., sebagai dosen pembimbing yang telah senantiasa membantu dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam melakukan penelitian. Walaupun ditengah kesibukannya beliau dapat meluangkan waktu untuk proses bimbingan tesis ini.
2. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si dan Ibu Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M., sebagai dosen penguji dalam penelitian ini.

3. Segenap dosen Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu yang sangat berguna selama penulis menuntut ilmu di Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
4. Pemilik CV. Indobuild Wahana Karya Bapak Christianto Tanuwidjaja, S.T., dan Bapak Firman Purnama, A.Md., sebagai narasumber penelitian.
5. Yang terkasih, suami, anak, orang tua, dan adik penulis yang senantiasa memberikan cinta, motivasi, nasehat, mendoakan dengan tulus dan ikhlas, serta memberikan semangat dan dukungan.
6. Teman sekelas yang selama ini membantu dan memberikan dorongan selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen: Jie, Maria, Lisa dan Rio.
7. Rekan-rekan lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan berharap semoga penulisan tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang sudah membacanya. Semoga Tuhan selalu memberkati setiap rekan yang sudah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Bandung, 1 Agustus 2022

Niken Suryani Prawirakusumah

DAFTAR ISI

ABSTRAK

ABSTRACT

DAFTAR ISI..... i

DAFTAR GAMBAR..... iii

DAFTAR TABEL..... iv

DAFTAR LAMPIRAN v

BAB 1 PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Penelitian.....1

1.2 Rumusan Masalah Penelitian6

1.3 Tujuan Penelitian.....7

1.4 Batasan Penelitian7

1.5 Manfaat Penelitian.....7

1.6 Kerangka Pemikiran8

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA..... 10

2.1 Jasa Konstruksi 10

2.2 Proyek Konstruksi 10

2.3 Jenis Proyek Konstruksi 12

2.4 Manajemen Strategik..... 16

2.5 Proses Manajemen Strategik 17

2.6 Analisis Lingkungan Eksternal dan Faktor Internal..... 18

2.6.1 Analisis Lingkungan Eksternal (PESTLE)..... 18

2.6.2 Analisis *Porter's Five Forces* 19

2.6.3 Analisis Lingkungan Internal 21

2.7 Kerangka Kerja Analisis Strategi 23

2.7.1 *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* 25

2.7.2 *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* 26

2.7.3 *The Competitive Profile Matrix (CPM)*..... 27

2.7.4 *Internal-External (IE) Matrix*..... 28

2.7.5 *Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) Matrix*..... 29

2.7.6 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*..... 30

2.8 Penelitian Terdahulu..... 31

i

BAB 3 OBJEK DAN METODE PENELITIAN 33

3.1	Objek Penelitian	33
3.2	Metode Penelitian.....	34
3.2.1	Jenis Penelitian.....	35
3.2.2	Jenis dan Sumber Data.....	36
3.2.3	Teknik Pengambilan Data.....	36
3.2.4	Operasionalisasi Variabel	38
3.2.5	Teknik Analisis Data.....	39
3.2.6	Input Stage	40
3.2.7	<i>Matching Stage</i>	42
3.2.8	<i>Decision Stage</i>	43
BAB 4	HASIL PENELITIAN.....	45
4.1	Analisi Lingkungan Eksternal CV. IWK.....	45
4.1.1	Lingkungan Makro (Analisis PESTLE).....	45
4.1.2	Kesimpulan Analisis PESTLE CV. IWK	47
4.1.3	Analisis Lingkungan Industri (<i>Porter Five Forces Analysis</i>) CV. IWK	47
4.2	Analisis Lingkungan Internal CV. IWK.....	51
4.3	Tahap Input	55
4.3.1	<i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i> CV. IWK	55
4.3.2	<i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i> CV. IWK	57
4.4	<i>The Competitive Profile Matrix (CPM)</i> CV. IWK	60
4.5	Tahap Pencocokan	61
4.5.1	<i>Internal- External (IE) Matrix</i> CV. IWK.....	61
4.5.2	<i>SWOT Matrix</i> CV. IWK.....	62
4.6	Tahap Keputusan	65
4.6.1	<i>The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> CV. IWK... ..	65
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1	Kesimpulan	69
5.2	Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran.....	9
Gambar 2.1 Model <i>Porter's Five Forces</i>	21
Gambar 2.2 Proses Formulasi Strategi.....	24
Gambar 2.3 Contoh <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM).....	28
Gambar 2.4 <i>Internal-External Matrix</i>	28

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Banyaknya Perusahaan Konstruksi 2016-2018	2
Tabel 1.2 Nilai Proyek CV Indobuild Wahana Karya Tahun 2016-2020	4
Tabel 1.3 Perusahaan Jasa Konstruksi di Jakarta Barat.....	6
Tabel 2.1 Peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) No. 3 Tahun 2017	13
Tabel 2.2 <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	24
Tabel 2.3 <i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	27
Tabel 2.4 <i>SWOT Matrix</i>	30
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1 Uraian Tugas Pada CV. Indobuild Wahana Karya.....	34
Tabel 3.2 Operasional Variabel	38
Tabel 3.3 Bobot <i>EFE Matrix</i>	40
Tabel 3.4 Bobot <i>IFE Matrix</i>	41
Tabel 3.5 <i>Competitive Planning Matrix (CPM)</i>	41
Tabel 3.6 <i>SWOT Matrix</i>	43
Tabel 3.7 Perhitungan <i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i>	44
Tabel 4.1 Daftar Pemasok Proyek CV. Indobuild Wahana Karya	50
Tabel 4.2 <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i> CV. Indobuild Wahana Karya	55
Tabel 4.3 <i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i> CV. Indobuild Wahana Karya	58
Tabel 4.4 <i>The Competitive Profile Matrix (CPM)</i> CV. Indobuild Wahana Karya	60
Tabel 4.5 <i>Internal-External (IE) Evaluation Matrix</i> CV. Indobuild Wahana Karya	61
Tabel 4.6 <i>SWOT Matrix</i> CV. Indobuild Wahana Karya.....	62
Tabel 4.7 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> CV. Indobuild Wahana Karya	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara CV. Indobuild Wahana Karya

Lampiran 2 Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal CV. Indobuild
Wahana Karya

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pembangunan permukiman dan perumahan ialah salah satu upaya membangun masyarakat Indonesia yang mandiri dan produktif. Hal ini menjadikan tuntutan akan tempat tinggal yang layak beserta sarana dan prasarananya merupakan kebutuhan dasar manusia, dan berkembang sesuai tahapan dan siklus kehidupan.

Pembangunan perumahan dan permukiman telah memberikan kontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi kemiskinan, karena pembangunan perumahan secara langsung atau tidak langsung bisa mendorong pertumbuhan ekonomi suatu daerah, mendukung pembangunan sosial dan budaya, serta menciptakan lapangan kerja.

Pembangunan dan pemukiman secara tersirat terkandung dalam Pasal 28 (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa setiap orang berhak atas kesejahteraan lahir dan batin, tempat tinggal, dan lingkungan hidup yang baik dan sehat. Hal ini berdampak pada pertumbuhan bisnis jasa konstruksi. Sektor jasa konstruksi masih dianggap sebagai salah satu sektor strategis yang mendukung pembangunan negara.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) yang diolah Kadin, bahwa pasar jasa konstruksi Indonesia diperkirakan akan menjadi pasar jasa konstruksi terbesar di ASEAN tahun ini dan keempat terbesar di dunia (Syarizka, 2018). Industri konstruksi di Indonesia menjadi salah satu industri yang mendapatkan pendanaan stabil di masa pandemi. (Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, 2021).

Kondisi makroekonomi Indonesia tahun 2020 cenderung mengalami tren negatif yang diakibatkan dari dampak pandemi COVID-19. Sektor manufaktur, perdagangan, konstruksi dan pertambangan memberikan kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) yang dominan di awal Triwulan I tahun 2020. Sektor-sektor tersebut menyumbang setengah dari PDB Indonesia.

Pandemi COVID-19 berdampak buruk hampir pada semua sektor salah satunya pada sektor jasa konstruksi diaman sektor ini mengalami kerugian, 27% perusahaan konsultan mengalami kebangkrutan, 80% mengalami kesulitan keuangan, 43% mengalami penurunan omset hingga 50%, 20% lainnya mengalami penurunan omset 25-50% dan hanya 1% dalam kondisi baik-baik saja (Widianto, 2020). Tertundanya kontrak konstruksi, biaya pembangunan yang besar, serta biaya penyusutan peralatan konstruksi dinilai menjadi penyebab terjadinya kerugian pada sektor ini. Sektor konstruksi merupakan sektor yang memiliki aset berjumlah besar. Peralatan yang digunakan untuk kegiatan operasionalpun terbilang tidak murah dan memiliki biaya penyusutan yang harus dicatat perusahaan.

Tahun 2020 sektor kostruksi diharapkan menunjukkan prospek yang positif. *Market size* apartemen diharapkan akan lebih tinggi daripada *market size* perumahan. Prediksi nilai proyek yang didominasi oleh ruko dan gerai mencapai RP. 17,17 triliun, perkantoran sebesar Rp. 15,14 triliun, perhotelan diprediksikan akan meningkat menjadi Rp. 7,79 triliun, proyek industri diestimasi sebesar Rp.37 triliun dan proyek infrastruktur diprediksi menjadi pendorong utama pasar konstruksi pada tahun 2022, diperkirakan nilai konstruksi pada sektor ini sebesar Rp107,15 triliun (Akbar, 2021).

Jumlah perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa konstruksi skala/golongan kecil pada tahun 2019 di DKI Jakarta sampai dengan tahun 2021 mengalami peningkatan:

Tabel 1.1 Banyaknya Perusahaan Konstruksi 2019-2021

Provinsi	Banyaknya Perusahaan Konstruksi								
	Kecil			Menengah			Besar		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
KEP. BANGKA BELITUNG	1 090	841	863	107	85	92	2	2	3
KEP. RIAU	1 670	1 598	1 927	453	404	675	16	12	12
DKI JAKARTA	1 921	1 819	3 980	7 317	7 091	9 501	854	804	1 024
JAWA BARAT	8 649	8 251	9 786	3 177	2 765	3 023	82	82	75
JAWA TENGAH	10 422	10 186	14 385	1 433	1 225	1 540	40	42	36
DI YOGYAKARTA	1 441	1 416	1 518	238	368	375	4	7	7
JAWA TIMUR	18 530	17 533	21 800	2 198	1 796	2 694	110	101	102
BANTEN	2 418	1 991	5 554	945	1 117	1 652	32	36	64
BALI	1 832	1 588	1 758	322	272	247	9	5	3

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021).

Survei Badan Pusat Statistika juga menyatakan dari total perusahaan konstruksi di Indonesia, 73,93% perusahaan konstruksi berasal dari perusahaan konstruksi skala/golongan kecil, 13,6% dari perusahaan konstruksi menengah dan hanya 0,86% perusahaan konstruksi besar. Persebaran perusahaan konstruksi didominasi di Pulau Jawa (Jayani, 2021).

Mayoritas proyek besar di Indonesia dikerjakan oleh perusahaan-perusahaan konstruksi atau kontraktor golongan besar yang memiliki pertalian dengan pemerintah ataupun industri lain dan memiliki sumberdaya yang besar juga teknologi yang inovatif. Berdasarkan survey di tahun 2017 menyatakan bahwa kebanyakan perusahaan konstruksi golongan kecil berada pada situasi yang kritis, perusahaan cenderung tidak mampu bertahan dalam industri dengan persaingan yang sangat ketat. Hal ini disebabkan karena proyek infrastruktur cenderung padat modal dan penggunaan teknologi yang tidak menguntungkan kontraktor golongan kecil (Soemardi & Pribadi, 2018). Pemerintah berupaya melakukan 93% paket lelang proyek yang hanya diperuntukan untuk kontraktor golongan kecil (Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2018). Berdasarkan permasalahan tersebut, kontraktor kecil perlu menyusun rencana-rencana strategik agar mampu bertahan dan bangkit dalam krisis perusahaannya.

Manajemen strategis adalah seni merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (David, 2017) . Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen dari pemasaran, keuangan, manufaktur/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

CV. Indobuild Wahana Karya (CV. IWK) adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang mengerjakan proyek general kontraktor seperti proyek struktur, arsitektur, interior dan eksterior. Berawal tahun 2016 pemilik memberanikan diri untuk mengerjakan satu proyek rumah tinggal di Kota Administrasi Jakarta Barat. Di tahun berikutnya yaitu tahun 2017 pemilik mengajak dua orang rekan kerja seprofesinya untuk bersama-sama merintis usaha ini hingga kini. Selain memasarkan jasa ke perusahaan atau biro arsitek, CV. IWK juga memasarkan jasanya langsung pada konsumen. Agar pembahasan penelitian tidak

terlalu luas, penelitian ini hanya berfokus untuk menganalisa pemasaran yang dilakukan oleh CV. IWK kepada konsumen (B2C model).

Tabel 1.2 Nilai Proyek CV. Indobuild Wahana Karya Tahun 2016-2020

No	Proyek	Luas Tanah	Luas Bangunan	Pekerjaan	Nilai Proyek
1	M House Green Ville Jakarta Barat (2016)	160m ²	195m ²	<i>Construction</i>	Rp. 1.365.000.000
2	Villa Mutiara House Tangerang (2017)	140m ²	205m ²	<i>Design and Build Furniture</i>	Rp. 512.500.000
3	LH House Alam Sutra Tangerang Selatan (2017)	90m ²	112m ²	<i>Construction</i>	Rp. 784.000.000
4	FT House Green Garden Jakarta Barat (2017)	264m ²		<i>Renovation (facelift, MEP works)</i>	Rp. 600.000.000
5	LE Paris Syariah Residence Tangerang (2019)	42 rooms	3 Storeys Building	<i>Building Revitalization</i>	Rp. 1.500.000.000
6	Mitra Inovasi Bisnis Jakarta Selatan (2019)	126m ²	3 Storeys Building	<i>Interior design, Minor construction, Simple furniture custom</i>	Rp. 267.000.000
7	Cempaka Putih House Jakarta Pusat (2020)	160m ²	212m ²	<i>Construction</i>	Rp. 1.484.000.000

No	Proyek	Luas Tanah	Luas Bangunan	Pekerjaan	Nilai Proyek
8	Petitengget House Bali (2020)	185 m ²	233,7 m ²	<i>Construction</i> Sedang Berlangsung	Rp. 1.859.000.000
9	Premier Riviera House (2020)	-	120m ²	<i>Renovation</i> Sedang Berlangsung	Rp. 473.000.000
10	Cipete Saidi 1 House (2021)	210 m ²	352,8m ²	<i>Construction</i> Sedang Berlangsung	Rp. 2.252.000.000

Sumber: CV. Indobuild Wahana Kaya (2020)

Pada tabel 1.2 merupakan daftar proyek yang telah diselesaikan oleh CV. Indobuild Wahana Karya dari tahun 2016 hingga tahun 2020 serta proyek yang masih berlangsung hingga tahun 2021. Sebagai perusahaan penyedia jasa konstruksi yang baru berdiri, CV. Indobuild Wahana Karya perlu memperhatikan keunggulan kompetitifnya, seperti kegiatan koordinasi dan pengendalian untuk seluruh fungsi manajemen dan kualitas kerja yang dihasilkan agar perusahaan memiliki reputasi yang baik.

Semakin bertambahnya proyek yang dikerjakan CV. Indobuild Wahana Karya mengalami beberapa hambatan internal, yang mengakibatkan perusahaan tidak dapat memenuhi target penjualan bahkan sempat vakum dikarenakan beberapa faktor salah satunya seperti kendala operasional dan sumber daya manusia yang tidak mencukupi, pembagian pekerjaan yang belum merata, serta perbedaan dalam pemahaman (standar kerja) pekerja bangunan dengan yang diinginkan oleh arsitek atau klien sehingga profit yang diperoleh berkurang.

CV. Indobuild Wahana Karya belum pernah mengikuti proyek pemerintah dan proyek swasta komersil karena keterbatasan modal dan sumber daya manusia. Pada tabel 1.3 merupakan daftar perusahaan jasa konstruksi yang berada di Jakarta Barat yang mempunyai pengalaman mengerjakan proyek/unit minimal sebanyak sepuluh proyek/unit dan belum mengikuti tender pemerintah.

Tabel 1.3 Perusahaan Jasa Konstruksi di Jakarta Barat

No.	Nama Perusahaan	Banyaknya Proyek
1	Delution	12
2	Nimara Architects/ Bauen Studio Construction	24
3	Asakiwari	21
4	Total Renov	14
5	Fine Team Studio	14
6	Metaland IndoProcon	19
7	Leo Tanoto Konstruksi	13
8	Gajah Bumi Construction	30
9	ETD Projects	20
10	Dwi Karya	16
11	HAKA Konstruksi	10
12	Atelier Cosmas Gozali	18
13	Boskontraktor	11

Sumber: Arsitag.com, (2020)

Dengan banyaknya pesaing di bidang jasa konstruksi membuat CV. Indobuild Wahana Karya harus selalu berusaha agar tetap mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tersebut. Perusahaan harus memiliki visi misi dan tujuan yang jelas. Misi perusahaan perlu berkaitan dengan keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan di masa depan hingga perusahaan dapat terus bersaing dengan para pesaing dari golongan yang sama maupun dengan seluruh golongan perusahaan konstruksi. Hambatan yang dialami oleh perusahaan perlu diatasi agar dapat menghadapi persaingan dan mencapai keunggulan kompetitifnya, sehingga diperlukan strategi manajemen yang tepat.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang uraian diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa yang menjadi keunggulan dan kelemahan bersaing yang dimiliki oleh CV. Indobuild Wahana Karya saat ini?
2. Bagaimana posisi strategis CV. Indobuild Wahana Karya dalam industri konstruksi skala kecil di Jakarta Barat?
3. Strategi alternatif apa yang diperlukan untuk CV. Indobuild Wahana Karya agar mampu bertahan dan bersaing dalam industri konstruksi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kondisi eksternal dan internal yang ada pada CV. Indobuild Wahana Karya.
2. Mengetahui posisi strategis CV. Indobuild Wahana Karya di dalam industri konstruksi skala kecil di Jakarta Barat.
3. Mengetahui usulan strategi yang dapat dilakukan oleh CV. Indobuild Wahana Karya agar mampu bertahan dalam persaingan..

1.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya akan memberikan usulan strategi bersaing yang dapat diterapkan pada CV. Indobuild Wahana Karya dan pengimplementasian dari strategi ini tidak akan dipantau dalam penelitian ini karena keterbatasan waktu dan sumber daya.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi pengelola CV. Indobuild Wahana Karya:
Hasil penelitian ini dapat memberikan referensi dalam membuat strategi bisnis yang dapat digunakan untuk membantu badan usaha ini lebih berkembang dan mampu menghadapi persaingan.
2. Bagi akademisi:

- a. Menambah pengetahuan dari hasil penelitian ini dengan menerapkannya pada praktik bisnis yang sebenarnya.
- b. Memperluas wawasan terhadap fenomena yang terjadi dalam bidang strategi bersaing, khususnya dalam bidang jasa konstruksi.
- c. Menjadi bahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1.6 Kerangka Pemikiran

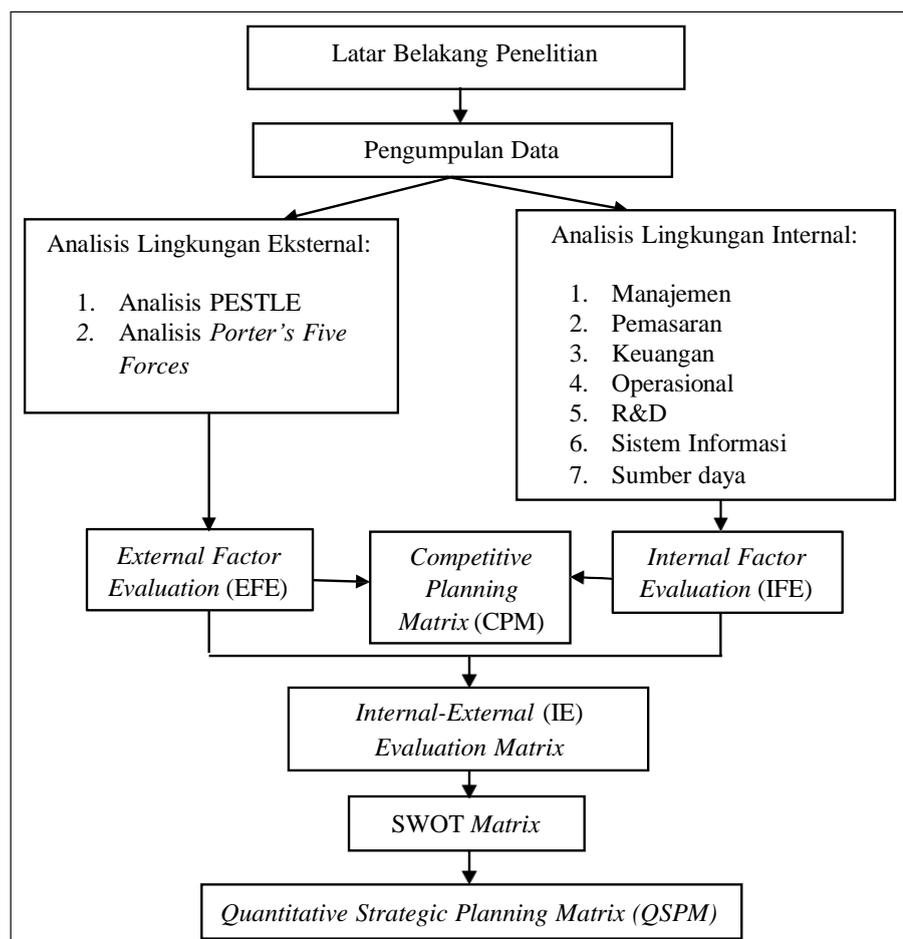
Manajemen strategi dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang cukup pesat. Setiap perusahaan umumnya mempunyai strategi dalam usahanya. Menurut Aulia dalam Gunawan (2017), strategi adalah tindakan yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan dengan pandangan terhadap keinginan-keinginan yang diharapkan dari konsumen. Maka, ada kebutuhan untuk mempercepat inovasi di pasar baru dan perubahan pola konsumsi pelanggan, yang didukung oleh kemampuan perusahaan.

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Halomoan Siregar (2017), Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dalam penelitian ini penulis hanya akan melakukan tahapan pengamatan lingkungan perusahaan dan perumusan strategi alternative bagi CV. Indobuild Wahana Karya agar mampu bertahan dalam persaingan. Perumusan strategi dilakukan dengan mengamati lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan politik, ekonomi, sosial, teknologi legal/hukum, dan lingkungan/PESTLE. Analisis PESTLE adalah alat yang digunakan untuk menganalisa faktor-faktor yang ada dalam pasar yang digunakan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi persaingan pasar suatu perusahaan (Paramadita, Umar , & Kurniawan, 2020). Sedangkan analisis lingkungan industri dapat menggunakan analisis *Porter's Five Forces*, yang merupakan sebuah alat yang dapat digunakan untuk menganalisis kondisi industri dimana perusahaan itu berada (Halomoan Siregar, 2017).

Sedangkan pengamatan terhadap lingkungan internal dapat dilihat dari keadaan perusahaan itu sendiri. Pengamatan internal perusahaan ditinjau dari kondisi manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, *research and development* (R&D), sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen. Dari hasil analisis faktor

internal dan eksternal kita dapat mengetahui posisi perusahaan melalui *Internal External (IE) Matrix* dan *Strengths-Weaknesses-Opportunities- Threats (SWOT) Matrix*, di samping itu melalui analisis *Competitive Profile Matrix (CPM)* kita dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan dalam industri yang selanjutnya barulah strategi alternatif yang paling menguntungkan dapat diuji dengan bantuan alat *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. QSPM merupakan alat untuk mengevaluasi pemilihan strategi alternatif secara objektif, serta memutuskan strategi mana yang terbaik (David, 2017). Proses ini membantu untuk melihat apakah perusahaan melakukan hal yang benar dan efektif dalam pelaksanaannya. Kerangka pemikiran yang akan dilakukan adalah sebagai berikut

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti (2020)