

## MEMBANGUN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA BISNIS KONSTRUKSI STUDI KASUS: PT NINDYA KARYA (PERSERO)

Bangun Arifanto<sup>1</sup>, Paulus Wardoyo<sup>2</sup>, Indarto<sup>3</sup>

Universitas Semarang, Indonesia

Email: bangun79@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi alasan perusahaan belum bisa masuk 3 (tiga) besar dan menganalisis serta membangun strategi kompetitif dalam menciptakan keunggulan bersaing dalam bisnis konstruksi. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa alasan belum masuk 3 (tiga) besar adalah karena keterlambatan dalam bersaing secara kompetitif dengan kompetitor, kemudian dalam membangun strategi kompetitif setelah melihat kondisi internal dan eksternal dilakukan analisis daya tarik pasar serta daya saing perusahaan menunjukkan bahwa sektor sumber daya air adalah sektor yang paling potensial. Pada analisis persaingan Porter menunjukkan semua faktor tinggi, kecuali ancaman produk pengganti yang rendah. Pada analisis SWOT perusahaan berada pada kuadran 1 (satu) strategi *growth*. Kesimpulannya strategi keunggulan bersaing yang tercipta adalah penetrasi pasar segmen besar, pengembangan produk/ diversifikasi bisnis, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan estimating proyek, transformasi digital teknologi, membangun sistem digital terintegrasi *supply chain*, meningkatkan kapasitas keuangan, peningkatan produktifitas SDM.

**Kata kunci:** konstruksi, keunggulan bersaing, analisis daya tarik dan daya saing, analisis persaingan Porter, analisis SWOT

### Abstract

*This research aims to identify the reasons why companies have not been able to enter the top 3 and analyze and build competitive strategies in creating competitive advantages in the construction business. This research was carried out using a qualitative descriptive method. The results of this research show that the reason it is not yet in the top 3 is due to delays in competing competitively with competitors, then in building a competitive strategy after looking at internal and external conditions, an analysis of market attractiveness and company competitiveness shows that the water resources sector is the sector with the most potential. In Porter's competitive analysis, all factors are high except the threat of substitute products is low. In the SWOT analysis the company is in quadrant 1 of the growth strategy. In conclusion, the competitive advantage strategies created are large segment market penetration, product development/business diversification, increasing efficiency and productivity, improving project estimating, digital technological transformation, building an integrated digital supply chain system, increasing financial capacity, increasing HR productivity.*

# Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Konstruksi Studi Kasus: PT Nindya Karya (Persero)

**Keywords:** *construction, competitive advantage, attractiveness and competitiveness analysis, Porter competitive analysis, SWOT analysis*

## Pendahuluan

Persaingan dalam industri konstruksi bukan merupakan persaingan bisnis baru, melainkan persaingan yang sudah sangat ketat (Felia, 2016). Dalam bisnis konstruksi terlihat dari munculnya pesaing-pesaing baru di sisi lain pesaing-pesaing yang sudah mapan masih eksis di industri ini seperti PT Adhi Karya, PT Utama Karya dan PT Waskita Karya. Pasar dari industri konstruksi sangat beragam tetapi porsi terbesar masih dari proyek Pemerintah, sedangkan investasi dari swasta hanya menjadi pelengkap saja bagi perusahaan konstruksi besar, proyek-proyek yang menjadi sasaran utama berasal dari proyek bendungan, gedung, jalan dan fasilitas umum lainnya sebagai penunjang ekonomi nasional (Faniyah, 2018).

Tabel 1 Sembilan (9) Perusahaan Konstruksi BUMN

No	Perusahaan	2021 (dalam juta)			
		Aset	Pendapatan	Ekuitas	Laba
1	PT Utama Karya (Persero)	132.917.503	20.484.998	54.808.750	(2.390.143)
2	PT Waskita Karya (Persero)	103.601.611	2.671.364	15.461.433	(87.869)
3	PT Wijaya Karya (Persero)	69.385.794	17.809.717	17.435.077	236.800
4	PT PP (Persero)	55.573.843	2.838.749	14.330.149	13.213
5	PT Adhi Karya (Persero)	39.900.337	11.530.471	5.657.707	82.866
6	Perum. Perumnas	7.110.566	795.605	321.419	(355.847)
7	PT Brantas Abipraya (Persero)	6.969.714	2.663.513	1.714.094	72.961
8	PT Nindya Karya (Persero)	4.899.999	4.415.364	1.598.302	65.794
9	PT Amarta Karya (Persero)	1.007.334	331.210	155.635	(14.327)

Sumber data: Laporan Keuangan BEI (2022)

PT Nindya Karya (Persero) adalah mantan badan usaha milik Belanda yang mempunyai peran yang baik dalam sejarah pembangunan infrastruktur Indonesia. Banyak konstruksi sudah dikerjakan dan diselesaikan oleh PT Nindya Karya (Persero) seperti misalnya proyek jalan tol, rumah sakit, bandara, dan jenis konstruksi lain yang sudah dibangun (Respatiningsih, 2012). Proyek lainnya yang telah dikerjakan adalah Stadion Gelora Bung Karno sebagai mahakarya yang diselesaikan.

Namun demikian, banyak perusahaan konstruksi di Indonesia menghadapi kesulitan karena daya saing yang rendah, diperlukan penentuan strategi yang tepat untuk meningkatkan memperoleh keunggulan bersaing, menurut (Sianturi, 2020), begitu juga PT Nindya Karya dalam upaya meningkatkan daya saing agar dapat menuju 3 (tiga) besar perusahaan konstruksi di Indonesia.

Pada penelitian sebelumnya yang meneliti tentang pemilihan strategi perusahaan konstruksi di Indonesia dijelaskan oleh (Pramesti & Tulhanifah, 2021), penelitian ini menunjukkan bahwa PT Adhi Karya memiliki strategi-strategi khusus untuk menghadapi resesi dengan analisis SWOT menunjukkan pilihan strategi intensif, strategi diversifikasi terkait, memberikan harga yang terjangkau untuk para mitranya, memberikan pelatihan untuk SDM dan pendisiplinan SOP.

Penelitian lainnya dari (Mahendra, Najib, & Kirbrandoko, 2020) menjelaskan PT Adhi Persada Properti dengan menggunakan metode analisis data PEST, FGD (*focus group discussion*), dan analisis SWOT, BMC (*business model canvas*). Dengan menggunakan analisis tersebut menunjukkan bahwa tingkat daya beli dari masyarakat, pertumbuhan ekonomi serta kemajuan teknologi informasi (Nasution, Hariani,

Hasibuan, & Pradita, 2020). Pada tingkatan daya beli dan pertumbuhan, lebih memiliki pengaruh terhadap penjualan produk yang dihasilkan PT Adhi Persada Properti. Sedangkan pada *Business Model Canvas* diidentifikasi di setiap bagian bisa dipetakan dengan sangat jelas, segmen apa yang bisa dikembangkan dan segmen apa yang perlu dipertahankan (Fauzi, 2020).

Penelitian lainnya dari (Firdaus & Mellita, 2021) menjelaskan bahwa PT Wijaya Karya Beton menggunakan metode dalam penelitian ini adalah analisis internal dan analisis eksternal, untuk tahap input mempergunakan matriks EFE dan IFE, berikutnya menggunakan matriks SWOT, hasil penelitian ini adalah strategi Kekuatan ke Peluang atau *SO strategy* sebagai strategi utama, realisasinya adalah memanfaatkan kekuatan dari internal perusahaan digunakan untuk memanfaatkan peluang dari eksternal perusahaan dengan cara peningkatan kualitas produk konstruksi yang dihasilkan, melengkapi jaringan distribusi, penetapan harga, persyaratan-persyaratan pembayaran, pengiriman produk dan menurunkan biaya pengiriman untuk memperluas pasar (Suciasih, 2018).

Dari *case study* PT Nindya Karya (Persero) diatas dan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang juga dijabarkan diatas, Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang alasan PT Nindya Karya (Persero) belum bisa menjadi 3 (tiga) besar perusahaan konstruksi Indonesia serta membangun strategi untuk menciptakan strategi kompetitif pada bisnis konstruksi dengan dengan melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan, melakukan analisis daya tarik pasar & daya saing perusahaan, melakukan analisis persaingan Porter dan melakukan analisis SWOT untuk membangun strategi bersaing dalam bisnis konstruksi di Indonesia (Muiz, 2019).

## **Metode**

Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *case study*. Sumber data dalam penelitian ini adalah dari keterangan informan penelitian yang terpercaya dari pelaku dari internal perusahaan dan eksternal yang memiliki pemahaman tentang industri konstruksi di Indonesia. Pada penelitian ini, peneliti memilih jenis penelitian kualitatif, maka data yang diperoleh harus bersifat mendalam, jelas dan spesifik. Selanjutnya pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah model analisis Miles & Huberman. Pada tahap pengumpulan data informan yang sudah ditentukan, akan dilakukan wawancara secara mendalam mengenai masalah yang sedang diteliti. Dari hasil data yang diperoleh akan dibandingkan antara informan satu dengan informan lainnya serta dibandingkan juga dengan data sekunder yang diperoleh melalui dokumentasi-dokumentasi penelitian hingga diperoleh hasil yang benar-benar akurat. Uji validitas data dalam penelitian ini dengan triangulasi penelitian

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Perusahaan Belum Masuk 3 (tiga) Besar Konstruksi di Indonesia**

Pada prakteknya PT Nindya Karya yang juga merupakan perusahaan lama seperti BUMN Karya lainnya tetapi masih berada di peringkat 7 (tujuh) (dari sisi ekuitas) perusahaan konstruksi nasional. Dari hasil penelitian, PT Nindya Karya belum

## Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Konstruksi Studi Kasus: PT Nindya Karya (Persero)

bisa masuk 3 (tiga) besar adalah karena pertama, PT Nindya Karya telat memulai proyek-proyek investasi dimana pada saat itu, BUMN Karya lain sudah memulainya. Nindya Karya perlu ada *switching* ke proyek atau pasar yang lain, dengan mengurangi proyek lama dengan laba kecil dan menambah proyek baru dengan laba yang lebih besar. Yang kedua adalah kesalahan pada tahap operasi yaitu pada bagian pemasaran, dari pemasaran yang baik akan memperoleh banyak proyek, lalu laba usaha, lalu laba bersih, pada akhirnya adalah *equity* (Fatihudin & Firmansyah, 2019). Departemen Pemasaran terlambat dalam mendapatkan proyek, BUMN Karya lain sudah bergerak sebelum tender proyek itu tayang sedangkan Nindya Karya baru akan bergerak setelah proyek tersebut tayang/ atau muncul tender. Yang ketiga adalah jumlah pesaing yang sangat tinggi. Yang keempat adalah teknologi, kesisteman dan HC belum maksimal dimana di-era digitalisasi perlu *upgrade* untuk dapat meningkatkan kinerja yang dilakukan, teknologi yang dilakukan PT Nindya Karya masih banyak yang konvensional sehingga diperlukan peningkatan teknologi dan kesisteman untuk bisa menjadi yang lebih baik dari perusahaan konstruksi lain.

### Strategi Keunggulan Bersaing

Dalam membangun strategi keunggulan bersaing PT Nindya Karya dilakukan dengan menganalisa industri konstruksi dengan melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan sebagai bahan dalam membuat analisis daya tarik industri dan daya saing perusahaan, analisis 5 pilar/ analisis persaingan Porter, analisis SWOT (Anwar, 2020).

### Analisis Daya Tarik Pasar dan Daya Saing Perusahaan

Dari hasil penelitian diperoleh hasil terangkum pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2 Analisis Daya Tarik Pasar dan Daya Saing Perusahaan

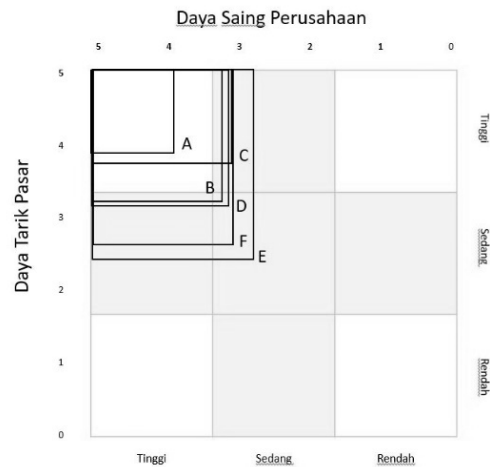
No.	Keterangan		Segmen					
			A	B	C	D	E	F
1	Daya Saing Perusahaan	(X)	4,00	3,30	3,10	3,30	2,30	2,45
2	Daya Tarik Pasar	(Y)	3,90	3,35	3,85	3,30	2,90	3,20

Keterangan:

- A : Sumber Daya Air (SDA)
- B : Jalan dan Jembatan
- C : Bangunan/ Gedung
- D : Bandara, Pelabuhan dan Dermaga
- E : Properti dan Realti
- F : *Engineering, Procurement dan Construction* (EPC)

Berikut ini adalah bentuk dari matriks Daya Tarik Pasar dan Daya Saing Perusahaan, tercermin dari gambar berikut ini:

Gambar 1 Matriks Daya Tarik Pasar dan Daya Saing



**Kesimpulan:**

- Segmen pasar SDA, koordinat (4,00-3,90) artinya daya tarik pasar “tinggi” dan daya saing perusahaan “tinggi”.
- Segmen pasar Jalan dan Jembatan, koordinat (3,30-3,35) artinya daya tarik pasar “sedang” dan daya saing perusahaan “sedang”.
- Segmen pasar Bangunan / Gedung, koordinat (3,10-3,85) artinya daya tarik pasar “tinggi” dan daya saing perusahaan “sedang”.
- Segmen pasar Bandara, Pelabuhan dan Dermaga, koordinat (3,30-3,30) artinya daya Tarik pasar “sedang” dan daya saing perusahaan “sedang”.
- Segmen pasar Properti dan Realiti, koordinat (2,30-2,90) artinya daya tarik pasar “sedang” dan daya saing perusahaan “sedang”.
- Segmen pasar EPC, koordinat (2,45-3,20) artinya daya tarik pasar “sedang” dan daya saing perusahaan “sedang”.

Dari 6 (enam) segmen pasar yang dikerjakan oleh PT Nindya Karya, segmen Sumber Daya Air (SDA) adalah segmen yang memiliki potensi yang sangat tinggi dan bisa memiliki pertumbuhan/ *growth* yang tinggi sehingga diperlukan investasi yang tinggi juga untuk segmen SDA ini.

**Analisis Persaingan (*Porter Analysis*)**

Pengaplikasian analisis lima kekuatan Porter (*Porter Five Forces Analysis*), yang telah dilakukan terhadap industri konstruksi disimpulkan bahwa:

- Ancaman produk substitusi → Rendah.
- Tingkat persaingan → Tinggi.
- Ancaman dari pendatang baru → Tinggi.
- Daya tawar pemasok → Tinggi.
- Daya tawar konsumen → Tinggi.

## Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Konstruksi Studi Kasus: PT Nindya Karya (Persero)

### Analisis SWOT

Dari hasil penelitian didapatkan hasil pembobotan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Pembobotan Analisis SWOT

Kekuatan				
No	Indikator	Bobot	Rating	Nilai
1	Pemasaran	30%	3	0,90
2	Perencanaan Strategis & Investasi	20%	3	0,60
3	Produksi	20%	3	0,60
4	Human Capital	10%	2	0,20
5	Keuangan, Akuntansi & Perpajakan	10%	3	0,30
6	Sistem & Teknologi Informasi	10%	3	0,30
	Jumlah	100%		2,90
Kelemahan				
No	Indikator	Bobot	Rating	Nilai
1	Pemasaran	30%	2	0,60
2	Perencanaan Strategis & Investasi	20%	2	0,40
3	Produksi	20%	2	0,40
4	Human Capital	10%	3	0,30
5	Keuangan, Akuntansi & Perpajakan	10%	2	0,20
6	Sistem & Teknologi Informasi	10%	2	0,20
	Jumlah	100%		2,10
Peluang				
No	Indikator	Bobot	Rating	Nilai
1	Ekonomi dan Politik	25%	3	0,75
2	Sosial dan Budaya	25%	2	0,50
3	Regulasi	25%	3	0,75
4	Teknologi	25%	3	0,75
	Jumlah	100%		2,75
Ancaman				
No	Indikator	Bobot	Rating	Nilai
1	Ekonomi dan Politik	25%	3	0,75
2	Sosial dan Budaya	25%	2	0,50
3	Regulasi	25%	2	0,50
4	Teknologi	25%	2	0,50
	Jumlah	100%		2,25

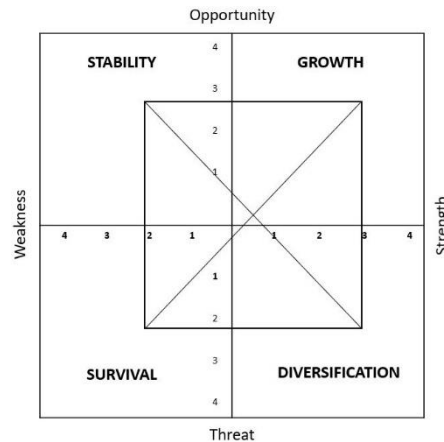
Berdasarkan pembobotan di atas, selanjutnya menentukan koordinat titik X dan Y, sebagai berikut:

Tabel 4 Nilai Koordinat

Faktor	Indikator	Nilai	Indikator	Nilai	Titik X dan Y
X	Kekuatan (S)	2,90	Kelemahan (W)	2,10	0,80
Y	Peluang (O)	2,75	Ancaman (T)	2,25	0,50

Posisi PT Nindya Karya berada pada koordinat titik (0,80 ; 0,50), tercermin dari diagram berikut ini:

Gambar 2 Koordinat Posisi Perusahaan



Sesuai analisis yang telah dilakukan, PT Nindya Karya berada pada posisi memiliki kekuatan dan peluang yang tinggi sehingga berada pada kuadran 1 (satu) yaitu perusahaan pada posisi dan dengan strategi *growth* atau tumbuh. Perusahaan disarankan untuk terus berinvestasi untuk mengembangkan segmen pasar yang sudah ada dan juga mencoba masuk ke segmen pasar baru untuk meningkatkan volume dari perusahaan. Kemudian dibuatkan matriks SWOT sebagai berikut:

Strength	Weakness
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PT Nindya Karya merupakan BUMN Karya yang berpengalaman di bidang jasa konstruksi terutama konstruksi bendungan besar dan ahli utama bendungan besar serta memiliki pengalaman dalam investasi di Proyek Properti, Tol dan SPAM.</li> <li>2. Tingkat kepuasan pelanggan atau pemberi kerja yang tinggi atas mutu dan ketepatan waktu pelaksanaan penyelesaian proyek menciptakan <i>repeat order</i>.</li> <li>3. Nindya memperoleh <i>captive market</i> dari anggota <i>Holding</i> Danareksa dan IWF.</li> <li>4. Perusahaan telah menerapkan ISO (<i>International Standardization Organization</i>) di semua lini bisnisnya dan merupakan corporate member di <i>Green Building Council</i> Indonesia (GBCI).</li> <li>5. Nindya Karya memiliki demografi karyawan usia produktif usia kurang dari 42 tahun.</li> <li>6. Memiliki <i>Talent Management System</i> Nindya untuk mendukung program <i>making digital talent</i> BUMN yang dapat berinovasi dan berkontribusi terhadap kemandirian teknologi berbasis <i>business model</i> yang dapat menciptakan <i>economic and social values</i>.</li> <li>7. Penerapan inovasi transformasi digital dalam seluruh proses bisnis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi PIC <i>Risk Owner</i> Manajemen Risiko pada tiap Unit Kerja/Unit Bisnis/Proyek belum tersertifikasi secara merata.</li> <li>2. Beberapa sistem di perusahaan masih belum menerapkan <i>single entry system</i>.</li> <li>3. Masih ada <i>gap</i> kompetensi (kesenjangan) antara kompetensi SDM yang telah dimiliki oleh Perusahaan dengan kompetensi yang dibutuhkan.</li> <li>4. <i>Employee benefit</i> yang ditawarkan kurang bersaing dengan <i>benchmark</i> perusahaan sejenis sehingga menyebabkan <i>employee turn over</i> tinggi.</li> <li>5. Kemampuan anak perusahaan belum optimal dalam mendukung kinerja Induk</li> </ol>

## Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Konstruksi Studi Kasus: PT Nindya Karya (Persero)

	Perusahaan. 8. Memiliki IT <i>master plan</i> sebagai <i>Guideline</i> dalam penyusunan program kerja.	
<i>Opportunity</i>	<i>SO Strategy</i>	<i>WO Strategy</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemindahan Ibu Kota Negara ke Kalimantan.</li> <li>2. Sinergi antar BUMN, anak perusahaan BUMN dan atau perusahaan terafiliasi BUMN.</li> <li>3. Kebijakan pada pembangunan infrastruktur di tahun 2019-2024 pada sektor (transportasi, energi dan properti).</li> <li>4. Pelaksanaan rekrutmen bersama BUMN bekerjasama dengan <i>Forum Human Capital Indonesia</i> (FHCI).</li> <li>5. Program <i>Making Digital Talent</i> KBUMN.</li> <li>6. Dorongan transformasi digital INDI 4.0.</li> <li>7. Peluang perkuatan ekonomi atas KTT Asean 2023 di Indonesia (Sinergi Lembaga Keuangan).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkuat <i>market intelligence</i> dalam mendapatkan peluang proyek-proyek di Ibu Kota baru dan pasar global (S3,O7)</li> <li>2. Peningkatan ekuitas melalui <i>Perpetual Loan</i> dan <i>Initial Public Offering</i> (IPO) dalam mendukung rencana bisnis perusahaan (S1,S3,O3)</li> <li>3. Meningkatkan mutu dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan untuk menjaga kerjasama bisnis dengan sesama BUMN (S2,S4,O2)</li> <li>4. Menyiapkan talent SDM yang unggul dan inovatif untuk mendukung program <i>Making Digital Talent</i> KBUMN (S6,O4,O5)</li> <li>5. Mengimplementasikan integrasi fungsi pendukung dalam bentuk <i>shared service Holding</i> BUMN Klaster Danareksa (S3,S7,O6)</li> <li>6. Meningkatkan target tranformasi digital INDI 4.0 dengan skor 3,5 sesuai dengan arahan Presiden dalam <i>Making Indonesia</i> 4.0. (S7,O6)</li> <li>7. Memberikan pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh sertifikasi guna mendukung kinerja SDM (S2, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan pelatihan dan pendidikan terkait <i>digital mindset</i> dan mengembangkan kreativitas karyawan/ti dalam rangka mendukung program <i>Making Digital Talent</i> KBUMN (W5,O5)</li> <li>2. Merekrut calon karyawan/ti melalui <i>Forum Human Capital Indonesia</i> sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh Perusahaan (W3,O4)</li> <li>3. Mempertahankan kepercayaan <i>stakeholders</i> dengan menjaga mutu pekerjaan dan ketepatan waktu pelaksanaan penyelesaian proyek (W3, W5,O2)</li> <li>4. Menyetarakan <i>employee benefit</i> Perusahaan dengan <i>Holding</i> BUMN klaster Danareksa (W4,O2)</li> <li>5. Mencari info pasar terkait pembangunan infrastruktur di Ibu Kota baru (W5,O1,O3,O7)</li> <li>6. Bersinergi dengan BUMN lain untuk meningkatkan kemampuan anak perusahaan dalam mendukung kinerja Induk (W5,O2,O5)</li> <li>7. Mengimplementasi <i>Management Information System</i> (MIS) sebagai <i>tools</i> dalam proses tata kelola terintegrasi (W3,O6)</li> </ol>
<i>Threat</i>	<i>ST Strategy</i>	<i>WT Strategy</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbedaan sosial budaya Indonesia dengan negara lain yang akan dimasuki untuk ekspansi pasar.</li> <li>2. Fenomena <i>Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity</i> (VUCA).</li> <li>3. Kenaikan tarif PPN tahun 2025 menjadi 12%.</li> <li>4. Meningkatnya <i>Risk Cyber Security</i>.</li> <li>5. Ancaman virus/ <i>malware</i> yang dapat merusak <i>database</i> dan perangkat komputer.</li> <li>6. Masuknya produk inovasi dari luar negeri yang berpotensi mengambil pasar domestik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami keberagaman sosial dan budaya negara lain serta meningkatkan kompetensi/ <i>value corporate</i> dalam memasuki pasar global (S1,T1)</li> <li>2. Memperkuat sistem TI di Perusahaan agar terhindar dari <i>cyber security</i> atau ancaman virus/ <i>malware</i> (S7,T4,T5)</li> <li>3. Mencari peluang dari pangsa pasar selain dari APBN/APBD seperti proyek swasta, investasi, KPBU (S1,T2)</li> <li>4. Melakukan kerjasama strategis dan jangka panjang dengan rekanan melalui Kontrak Payung (S1,T2)</li> <li>5. Melakukan <i>back-up</i> data Perusahaan secara periodik (S7,T4,T5)</li> <li>6. Meningkatkan kemampuan pendanaan perusahaan baik di dalam <i>Holding</i> BUMN Danareksa yang memiliki <i>competitive advantage</i> dalam bidang <i>fund raising</i> maupun dengan <i>green financing</i> (S3,T2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan sistem perusahaan dengan <i>single entry system</i> (W2, T4,T5)</li> <li>2. Mempertahankan kinerja perusahaan dengan menjaga mutu dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (W1,T2)</li> <li>3. Peningkatan jumlah sertifikasi <i>Risk Owner</i> dalam memitigasi Risiko pada fenomena VUCA (W1,T2)</li> <li>4. Pengembangan sistem terintegrasi ERP untuk anak perusahaan dan laporan keuangan konsolidasian (W5,T4,T5)</li> <li>5. Meningkatkan kepedulian fasilitas kesehatan untuk karyawan/ti (W4,T2)</li> <li>6. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman karyawan atas <i>awareness data, cyber security</i> dan <i>malware</i> (W2,T4,T5)</li> <li>7. Peningkatan penggunaan produk dalam Negeri (P3DN) sesuai arahan instruksi Presiden No. 2</li> </ol>



		Tahun 2022 (W5, T6)
--	--	---------------------

Berdasarkan perhitungan analisis SWOT, PT Nindya Karya berada pada kuadran 1 (satu) maka strategi yang digunakan adalah SO (*Strength to Opportunity*), pilihan strateginya adalah:

#### SO Strategi

1. Memperkuat *market intelligence* dalam mendapatkan peluang proyek-proyek di Ibu Kota baru dan pasar global (S3,O7).
2. Peningkatan ekuitas melalui *Perpetual Loan* dan *Initial Public Offering* (IPO) dalam mendukung rencana bisnis perusahaan (S1,S3,O3).
3. Meningkatkan mutu dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan untuk menjaga kerjasama bisnis dengan sesama BUMN (S2,S4,O2).
4. Menyiapkan *talent* SDM yang unggul dan inovatif untuk mendukung Program *Making Digital Talent* KBUMN (S6,O4,O5).
5. Mengimplementasikan integrasi fungsi pendukung dalam bentuk *shared service Holding* BUMN Klaster Danareksa (S3,S7,O6).
6. Meningkatkan target tranformasi digital INDI 4.0 dengan skor 3,5 sesuai dengan arahan Presiden dalam *Making* Indonesia 4.0. (S7,O6).
7. Memberikan pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh sertifikasi guna mendukung kinerja SDM (S2, O4).

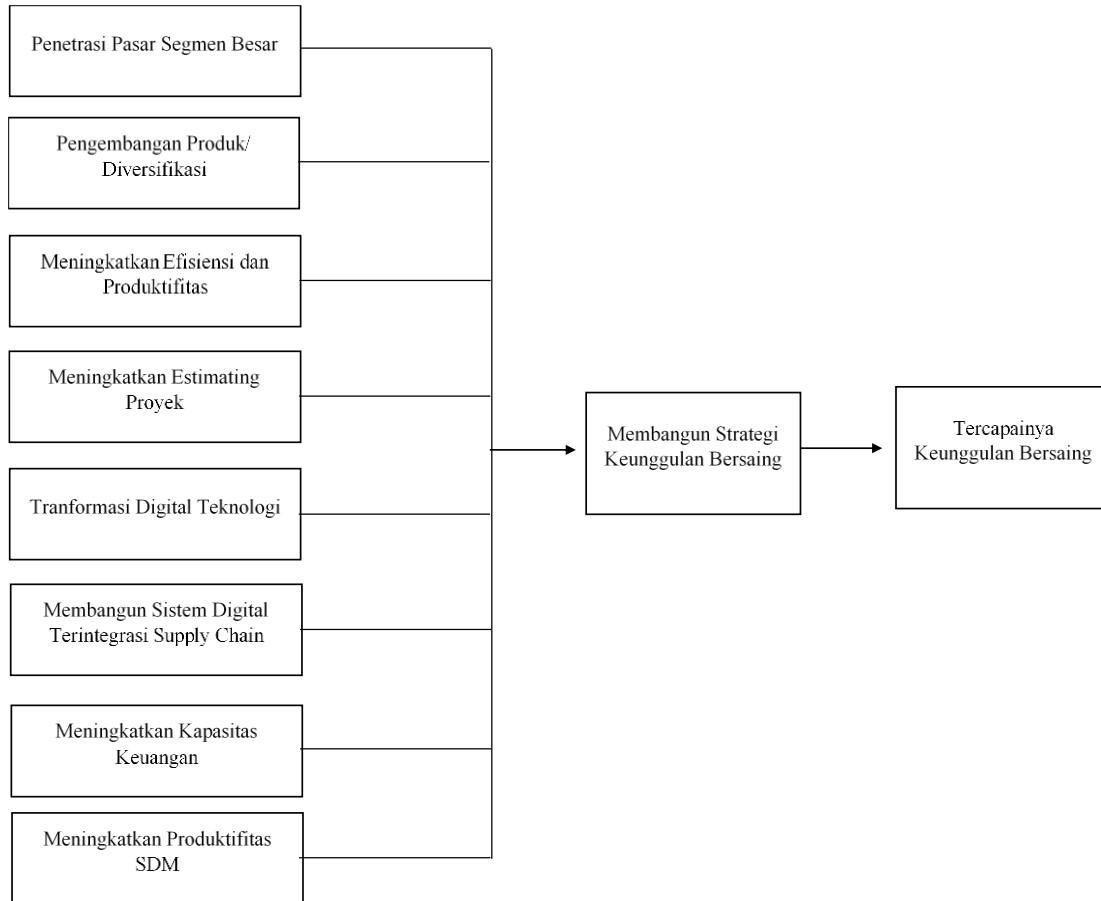
Dengan demikian dapat disimpulkan strategi-strategi keunggulan PT Nindya Karya dari setiap bidang untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) terangkum berikut ini:

1. Bidang Pemasaran, penjabaran strategi:
  - Penetrasi pasar segmen besar.
2. Bidang Strategi dan Investasi, penjabaran strategi:
  - Pengembangan produk/ diversifikasi bisnis.
3. Bidang Produksi, penjabaran strategi:
  - Meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
4. Bidang *Estimating*, penjabaran strategi:
  - Meningkatkan estimating proyek.
5. Bidang Riset dan Teknologi Informasi, penjabaran strategi:
  - Transformasi digital teknologi.
6. Bidang *Supply Chain Management*, penjabaran strategi:
  - Membangun sistem digital terintegrasi *supply chain*.
7. Bidang Keuangan, penjabaran strategi:
  - Meningkatkan kapasitas keuangan.
8. Bidang *Human Capital*, penjabaran strategi:
  - Peningkatan produktifitas SDM.

## Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Konstruksi Studi Kasus: PT Nindya Karya (Persero)

### Bangunan Model Teori

Gambar 3 Bangunan Model Teori Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Konstruksi



### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan kepada PT Nindya Karya dan industri konstruksi di Indonesia, penyebab PT Nindya Karya belum dapat masuk 3 (tiga) besar seperti perusahaan BUMN lain dalam bisnis konstruksi Indonesia ada beberapa alasan yang melatar belakangi. Pertama PT Nindya Karya telat memulai proyek-proyek investasi pada saat itu, disaat BUMN Karya lain sudah memulainya, Nindya Karya perlu ada *switching* ke proyek atau pasar yang lain dengan mengurangi proyek lama dengan laba kecil dan menambah proyek baru dengan laba yang lebih besar. Yang kedua adalah kesalahan pada tahap operasi, yaitu pada bagian pemasaran, dari pemasaran yang baik akan memperoleh banyak proyek, lalu laba usaha, lalu laba bersih, pada akhirnya adalah *equity*. Departemen Pemasaran terlambat dalam mendapatkan proyek, BUMN Karya lain sudah bergerak sebelum tender proyek itu tayang sedangkan Nindya Karya baru bergerak setelah proyek tersebut tayang/ atau muncul tender. Yang ketiga adalah jumlah pesaing yang sangat tinggi. Yang keempat adalah teknologi, kesisteman dan HC belum maksimal dimana di-era digitalisasi perlu *upgrade* untuk dapat meningkatkan kinerja yang dilakukan, teknologi yang dilakukan PT Nindya masih

banyak yang konvensional sehingga diperlukan peningkatan teknologi dan kesisteman untuk bisa menjadi yang lebih baik dari perusahaan konstruksi lain.

Kemudian juga berdasarkan penelitian yang dilakukan kepada PT Nindya Karya dan industri konstruksi di Indonesia dengan melihat kondisi internal dan eksternal, membuat analisis daya tarik industri dan daya saing perusahaan, analisis 5 pilar/ analisis persaingan Porter, analisis SWOT menghasilkan rumusan strategi untuk PT Nindya Karya di setiap bidang sebagai berikut ini: 1. Penetrasi pasar segmen besar. 2. Pengembangan produk/ diversifikasi bisnis. 3. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas. 4. Meningkatkan estimating proyek. 5. Transformasi digital teknologi. 6. Membangun sistem digital terintegrasi *supply chain*. 7. Meningkatkan kapasitas keuangan. 8. Peningkatan produktifitas SDM.

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan penelitian, adanya keterbatasan penelitian ini diharapkan dapat dilakukan perbaikan pada penelitian yang akan datang. Untuk menciptakan keunggulan bersaing pada bisnis konstruksi dalam penelitian ini merupakan sudut pandang dari PT Nindya Karya sebagai BUMN Karya diluar 3 (tiga) besar untuk menjadi perusahaan konstruksi terbaik di Indonesia, dimana untuk merumuskan strategi kompetitif pada bisnis konstruksi perlu juga dilakukan penelitian berdasarkan sudut pandang penguasa pasar yaitu PT Hutama Karya (Persero).

**Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Konstruksi Studi Kasus: PT Nindya Karya (Persero)**

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar, Muhadjir. (2020). *Manajemen Strategik: Daya saing dan globalisasi*. Sasanti Institute.
- Faniyah, Iyah. (2018). *Kepastian Hukum Sukuk Negara Sebagai Instrumen Investasi di Indonesia*. Deepublish.
- Fatihudin, Didin, & Firmansyah, Anang. (2019). *Pemasaran Jasa (strategi, mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan)*. Deepublish.
- Fauzi, Arif Rakha. (2020). *Business Model Canvas (BMC) Studi Kasus Torabika Moka di Wilayah Sukabumi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
- Felia, Florencia. (2016). Analisa Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri. *Agora*, 4(2), 250–258.
- Firdaus, Yusqi Audah, & Mellita, Dina. (2021). Strategi Pemasaran Precast Beton Pada PT Wijaya Karya Beton, Tbk Wilayah Penjualan II. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 4(1), 1–16.
- Mahendra, Muhammad Irdy Eka, Najib, Mukhamad, & Kirbrandoko, Kirbrandoko. (2020). Strategi Pengembangan Bisnis PT. Adhi Persada Properti. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 6(2), 281.
- Muiz, Enong. (2019). *Penerapan Strategi Diferensiasi Memiliki Pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan*.
- Nasution, Eri Yanti, Hariani, Prawidya, Hasibuan, Lailan Safina, & Pradita, Wita. (2020). Perkembangan Transaksi Bisnis E-Commerce terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 506–519.
- Pramesti, Yesi, & Tulhanifah, Iqna. (2021). Strategi Perusahaan Bidang Konstruksi Dalam Menghadapi Resesi Ekonomi: Studi Kasus Pt Adhi Karya (Persero) Tbk. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Sosial (Embiss)*, 1(3), 210–218.
- Respatiningsih, Ariani. (2012). *Analisis Peranan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Kualitas Terhadap Peningkatan Pendapatan Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus PT Nindya Karya)*. STIE Indonesia Banking School.
- Sianturi, Ronda Deli. (2020). Manajemen pemasaran menggunakan analisis SWOT pada UMKM guna meningkatkan daya saing UMKM. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 1(1), 45–50.
- Suciasih, Junia. (2018). *Strategi Pemasaran Produk Bsm Tabungan Maburur Melalui Program Abatana Di Bank Syariah Mandiri Kc Purwokerto*. IAIN Purwokerto.