



MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN PERENCANA DI PASAR GLOBAL: Sebuah Kajian Literature

Fielda Roza^{1*}, Martalius Peli², Khadavi³, Vivi Ariani⁴

^{1,2,4}Program Studi Teknik Ekonomi Konstruksi, Fakultas Teknik Sipil dan
Perencanaan, Universitas Bung Hatta

³Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan
Perencanaan, Universitas Bung Hatta

Email: fielदारoza@bunghatta.ac.id¹, martaliuspeli@bunghatta.ac.id², khadavi@bunghatta.ac.id³,
viviariani@bunghatta.ac.id⁴

ABSTRAK

Perubahan pesat di pasar global menawarkan tantangan berat bagi perusahaan-perusahaan di industri konstruksi. Perusahaan perlu memahami sifat lingkungan internal dan eksternal dan menerapkan strategi bersaing yang sesuai dengan tujuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan dalam persaingan. Menawarkan layanan profesional dalam industri, perusahaan Konstruksi berbeda dari industri berbasis produk dalam hal layanan yang diberikan, hubungan antara perusahaan-klien dan gaya bersaing dengan perusahaan lama dan baru. Bagaimana perusahaan Konsultan Perencana bersaing dan strategi apa yang cocok untuk mereka? Ada empat strategi kompetitif seperti kepemimpinan biaya, fokus, diferensiasi dan pertumbuhan untuk meningkatkan cara gaya bersaing. Bagaimana pengaruh strategi kompetitif yang dipilih terhadap kinerja bisnis? Keberhasilan setiap strategi yang diterapkan ditentukan oleh kinerja perusahaan. Dengan demikian, makalah ini menekankan bahwa agar perusahaan Konsultan Perencana dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya, mereka perlu menghubungkan kinerja perusahaan dengan strategi kompetitif yang diterapkan.

Kata Kunci ; Persaingan, strategi bersaing, kinerja

ABSTRACT

Rapid change in global marketplace offers formidable challenges to firms in the construction industry. Firms need to understand the nature of internal and external environment and apply competitive strategy that suits the firms' objectives to keep an edge over competition. Offering professional service in the industry, Construction firms are different than product-based industry in terms services provided, relationship between firm-client and competing style with the existing and new firms. How do Construction firms compete and what strategies are suitable for them? There are four competitive strategies such as cost leadership, focus, differentiation and growth to enhance the ways of competing style. How does the competitive strategy chosen impact the business performance? A success of any strategy adopted is determined by the performance of the firm. Thus, this paper stressed that for a Construction firm to maintain their competitive advantage, they need to relate the company performance with the competitive strategy adopted.

KEYWORDS ; Competition, competitive strategies, performance

1. PENDAHULUAN

Lingkungan industri yang kompetitif berubah dengan kecepatan yang semakin cepat, yang berpuncak pada tingkat ketidakpastian yang tinggi. Ketidakpastian yang semakin besar ini merupakan akibat dari ekspektasi pelanggan yang lebih tinggi, melemahnya batasan antara lingkungan kompetitif dan pergerakan menuju persaingan global (Feurer, 1996). Persaingan menjadi inti keberhasilan atau kegagalan perusahaan, menentukan kelayakan aktivitas perusahaan yang dapat berkontribusi terhadap kinerjanya (Porter.M.E, 2008). Konsultan Perencana adalah salah satu pemain kunci dalam industri konstruksi yang memberikan konsultasi dan mengelola masalah perencanaan dan pelaksanaan konstruksi untuk klien. Oleh karena itu, kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan akan tergantung pada jumlah proyek yang mereka kerjakan dan mendapatkan proyek baru sebelum proyek yang ada berakhir, tanpa jeda. Ada banyak perusahaan Konsultan Perencana dan masing-masing bersaing satu sama lain untuk bertahan dalam industri ini. Hal ini diperburuk dengan meningkatnya jumlah perusahaan baru yang memasuki pasar industry ini setiap tahunnya (Aradea et al., 2010).

Dalam industri yang dinamis ini, Konsultan Perencana perlu mencari peluang proyek daripada menunggu proyek diberikan kepada mereka (Jaelani, D. (2021)). Mereka perlu menanggapi ancaman dan peluang lingkungan proyek dengan mengadopsi strategis alternatif pilihan-pilihan yang diarahkan oleh keputusan-keputusan untuk meningkatkan kinerja (Anugerah, Delly Permana, 2009) dan untuk memenuhi kebutuhan pasar dan harapan klien.

Ketika industri konstruksi terus berubah seiring dengan perkembangan metode dan teknologi bisnis baru (N Ilmi et al, 2022), analisis pengaruh lingkungan eksternal dan internal terhadap perusahaan memberikan peluang untuk memposisikan diri lebih baik dalam lingkungannya melalui adaptasi strategi yang tepat (Korkmaz.S dan Messner.J, 2008). Mereka perlu mengadopsi aplikasi dan mengembangkan strategi yang tepat agar lebih kompetitif dalam industri ini dan mencapai kesuksesan dalam bisnis mereka (G. Arslan, and S. Kivrak (2008).

Pengembangan strategi yang akan membedakan organisasi dari pesaingnya menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan (lutfi Nurcholis, 2013)). Melalui proses ini, jenis kapabilitas adaptif yang dilakukan oleh perusahaan, apakah sebagai defender, penganalisis, prospektor, atau reaktor dapat diidentifikasi. Kapabilitas adaptif adalah mekanisme untuk menilai kesesuaian strategi yang digunakan. Melalui proses ini, jenis kemampuan adaptif yang dilakukan perusahaan, apakah sebagai defender, penganalisis, prospektor, atau reaktor dapat diidentifikasi.

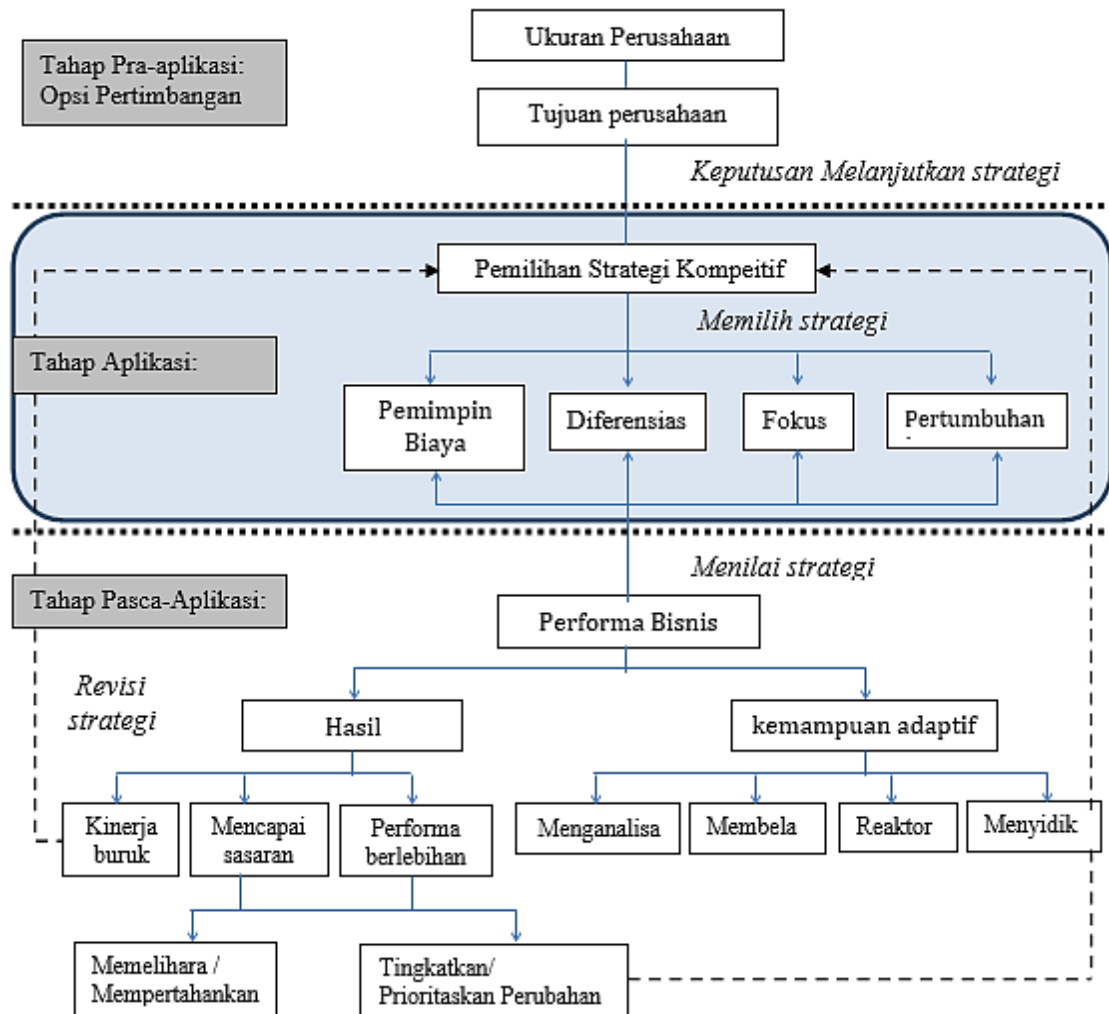
Dari tinjauan literatur, makalah ini menyoroti tiga tahap penerapan strategi bersaing. Model konseptual ini menggambarkan bahwa siklus penerapan strategi bersaing tidak akan lengkap sampai strategi tersebut dinilai melalui kinerja bisnis.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Untuk Meningkatkan Kompetitif Konsultan Perencana

Praktisi konsultan perencana dapat bertahan dalam industri konstruksi atau memasuki pasar negara berkembang di kawasan ini perlu menerapkan strategi efektif untuk meraih peluang yang akan datang (I Nyoman Yudha Astana, et al., 2020). Untuk memahami bagaimana strategi kompetitif di perusahaan konsultan perencana dapat dikembangkan, diusulkan kerangka kerja untuk mengadopsi strategi kompetitif yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.

Kerangka dasar yang diusulkan untuk membantu pemilik perusahaan mengevaluasi secara komprehensif kemampuan perusahaannya dan fokus pada jenis strategi yang paling sesuai untuk memperkuat posisi mereka agar dapat bersaing dengan sukses di pasaran. Ada tiga tahapan yang secara khusus difokuskan pada proses perencanaan konsultan perencana dalam mengadopsi strategi kompetitif dimana strategi yang dipilih oleh perusahaan akan mengarah pada kinerja bisnisnya apakah perusahaan tersebut berkinerja baik atau berkinerja buruk di industri.



Gambar 1 Kerangka proses yang berkembang dalam penerapan strategi kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan

Pertama, mereka harus mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan, ukuran perusahaan dan juga lingkungan internal dan eksternal untuk mendapatkan wawasan lebih lanjut sebelum mempertimbangkan strategi yang tepat untuk diterapkan. Selanjutnya, pada tahap formulasi, praktisi harus dapat memutuskan strategi bersaing yang dapat mereka peroleh dan memilihnya. Terakhir, evaluasi strategi adalah penilaian kinerja bisnis konsultan perencana untuk mengukur efektivitas strategi. Menurut Ria Satyarini (2016), strategi diferensiasi akan cocok untuk perusahaan konsultan perencana yang lebih besar. Uraian layanan ini dapat mencakup: (1) meningkatkan kualitas penawaran perusahaan; (2) memperkenalkan pendekatan inovatif terhadap penawaran, operasi, dan

aktivitas perusahaan; (3) memberikan penekanan yang kuat pada penggunaan waktu yang unggul; dan (4) mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya (Florenca, 2016).

Deki, et al (2017) menyatakan perlunya sumber daya keuangan yang kuat. Perusahaan-perusahaan besar misalnya, yang memiliki sejarah lebih panjang dan nama yang dikenal luas, akan bersaing dengan menggunakan citra, reputasi, dan pengalaman mereka. Selain itu, memiliki sumber daya keuangan yang kuat menunjukkan kredibilitas dan reputasi perusahaan di kalangan klien, memungkinkan mereka akan terlibat dalam situasi resiko yang pada akhirnya mungkin memiliki manfaat lebih tinggi bagi perusahaan (Isik wt. al, 2009) dan mampu menjadi kreatif dalam bisnis untuk menawarkan jenis layanan

baru dan memiliki peluang untuk memasarkan diri agar menonjol dari pesaingnya.

Perusahaan konsultan perencana, dapat mempraktekkan strategi difrensiasi dengan mengutamakan keakuratan dan ketepatan waktu layanan dan menjaga hubungan baik dengan klien. Penerapan strategi diferensiasi harus memiliki staf yang kompeten secara teknis dan sosial dan mampu menggunakan sistem informasi rinci jika mereka ingin memaksimalkan keberhasilan strategi pilihan mereka (Jennings dan Betts, 1996). Namun jika pemanfaatan IT tidak dilengkapi secara lengkap mungkin kelemahan biaya kepemimpinan tidak dapat dicapai. Kemampuan inovasi di perusahaan konsultan perencana merupakan faktor penting lainnya dalam mencapai diferensiasi untuk meningkatkan daya saing seperti yang dinyatakan oleh Porter, M.E (2008).

2.2 Tahap Aplikasi: Pilihan Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang dapat diterapkan perusahaan untuk bersaing dalam suatu bisnis dengan tujuan berjuang untuk mencapai kesuksesan dan menonjol dari para pesaingnya agar dapat bertahan dalam jangka panjang dalam industri. Ada banyak cara untuk bersaing dan sebagian besar dapat dirasionalisasikan ke dalam salah satu dari tiga strategi umum yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus seperti yang disarankan oleh Porter, M.E (2008).

Karena Strategi kepemimpinan ini terfokus pada pengurangan biaya produktivitas atau administrasi untuk menawarkan harga rendah kepada pelanggan. Strategi diferensiasi menciptakan produk atau layanan yang unik, yang berbeda dari apa yang ditawarkan pesaing mereka di pasar, sedangkan strategi fokus memperhatikan keinginan pasar, lokasi/wilayah geografis, atau pelanggan tertentu. Sementara Kale dan Arditi tahun 2003 menambahkan strategi generik sebagai salah satu strategi yang awalnya berorientasi pada industri manufaktur saja, strategi generik ini telah diperluas secara umum dan digunakan oleh banyak ilmuwan dimana mereka mulai memperluas teori ini dan menerapkannya ke seluruh jenis lingkungan termasuk layanan kesehatan, keuangan dan perusahaan berbasis jasa. Para sarjana juga telah menerapkan strategi umum ini dengan kerangka relevansi agar sesuai

dengan penerapan di perusahaan konstruksi (Langford dan Male, 2001; Rap, 2001) Dalam penelitiannya Adam G. dan Ronny H (2013) menemukan bahwa strategi bersaing cocok diterapkan pada perusahaan konsultan perencana. Warzawski (1996) juga menganalisis penerapan tiga strategi generik Porter dalam industri konstruksi dan memperkenalkan strategi lain yaitu strategi pertumbuhan. Strategi pertumbuhan ini dapat mengarahkan perusahaan dengan meningkatkan pangsa pasarnya atau memperluas pasar secara global atau bahkan internasional. Jadi, secara umum, perusahaan dapat memilih untuk mengadopsi salah satu dari empat strategi generik untuk bersaing. Perusahaan konsultan perencana yang menerapkan strategi diferensiasi harus kreatif dalam menawarkan layanan, yang biasanya berbeda dari apa yang ditawarkan pesaingnya.

Faktor Pemasaran juga diyakini sebagai salah satu faktor yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Misalnya, perusahaan konsultan perencana tidak diperbolehkan mengiklankan layanan mereka. Namun, seharusnya masalah ini bukan menjadi hambatan bagi perusahaan karena pemasaran bukan tentang mengiklankan layanan kepada publik tetapi memiliki kemampuan pemasaran yang kuat melalui reputasi yang sangat baik, hubungan klien yang luar biasa dan jaringan yang kuat. Pemasaran juga diyakini sebagai salah satu faktor yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Valipour, H., Hamid, B dan Samira, H (2012) menjelaskan bahwa perusahaan dapat memilih strategi kepemimpinan biaya ketika lingkungan sangat kompetitif dan proyek-proyeknya cukup seragam. Jika mereka ingin menawarkan kinerja yang lebih efisien dan lebih murah, perusahaan konsultan perencana juga dapat memilih strategi ini karena kebutuhan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif pada beberapa sumber daya seperti pelatihan personel, kemajuan teknologi, dan lain-lainnya. Perusahaan konsultan perencana yang menerapkan strategi ini biasanya akan menawarkan biaya yang lebih rendah dari pesaing mereka untuk menarik klien. Perusahaan yang menerapkan strategi ini diyakini menggunakan kemajuan teknologi yang tinggi. Ada banyak jenis software untuk pengukuran yang bisa ditemukan di pasaran. Penggunaan software

terbaru ini bermanfaat bagi Arsitek maupun sipil karena mereka dapat menyelesaikan sebagian besar pekerjaannya dalam waktu singkat.

Perusahaan konsultan perencana klasifikasi kecil harus memilih strategi fokus (Warszawski, 1996). Memiliki staf yang dibekali dengan pengetahuan yang luas, mampu melakukan banyak tugas, memiliki pengetahuan yang luas dalam penggunaan IT terkini dan independen dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Kategori perusahaan ini tergantung pada kelompok kliennya yang setia, mempertahankannya dengan memberikan layanan yang baik dan mendorong hubungan pribadi. Mereka biasanya memiliki sedikit staf yang berpotensi terlatih dan memiliki staf terampil (Jennings dan Betts, 1996).

Perusahaan konsultan perencana, yang mempertimbangkan untuk memperluas pasarnya, baik secara lokal maupun internasional harus menerapkan strategi pertumbuhan. Dengan membuka cabang, akan memiliki pasar yang lebih luas dan lebih banyak peluang, sehingga posisi perusahaan akan semakin kuat. Sebelum menerapkan strategi ini, perusahaan perlu mengetahui tantangan dalam lingkungan baru dan persaingan dari perusahaan nasional maupun internasional lain untuk mendapatkan proyek. Perusahaan konsultan perencana, yang menjalankan strategi ini, juga dapat terlibat dalam bisnis baru seperti aliansi strategis dan menawarkan layanan baru kepada klien. Dengan memperluas peran ke sektor-sektor selain sektor konstruksi, masa depan profesi Arsitek maupun Sipil dapat terjamin karena profesi ini kini terancam oleh sejumlah tantangan lain (Ivan, Y, 2023).

Secara umum uraian elemen Strategi Kompetitif dalam empat pilar Strategi Generic sebagai pendekatan yang dapat diterapkan perusahaan untuk bersaing dalam suatu bisnis dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan dan menonjol dari para pesaingnya agar dapat bertahan dalam jangka panjang dalam industri seperti tabel 1, dibawah ini.

Tabel 1: Daftar uraian elemen strategi kompetitif dalam empat pilar strategi generic

Strategi kompetitif	Variabel	
Diferensiasi	Strategi pemasaran	Membangun hubungan dengan klien yang sudah ada Menarik klien baru Memberikan jangkauan layanan yang lebih luas kepada klien
	Strategi Reputasi	Reputasi kejujuran & tanggung jawab Reputasi pada kualitas tinggi Meningkatkan kualitas layanan yang ditawarkan
	Strategi merek	Membangun citra & reputasi yang baik di pemikiran klien Identifikasi kebutuhan klien & pertahankan hubungan baik dengan mereka
	Strategi hubungan	Menawarkan layanan tambahan kepada klien
	Strategi inovasi	Pengembangan perangkat lunak internal Implementasi pengetahuan baru

Pemimpin Keuangan	Strategi sumber daya manusia Strategi biaya overhead Strategi penggunaan teknologi	Pengembangan keterampilan/pengetahuan karyawan Mempekerjakan karyawan berpengalaman Mempekerjakan lulusan baru yang terlatih Tim multi-terampil Mengurangi biaya overhead perusahaan Mengurangi biaya personel perusahaan tergantung pada jumlah karyawan perusahaan Mengoptimalkan tingkat staf/gaji Mengikuti & memakai teknologi baru Staf teknis yang berkualifikasi Penggunaan program perangkat lunak
Memfokuskan	Strategi jaringan yang kuat	Pekerjaan berulang dengan klien yang sudah ada Memasarkan ke jenis klien tertentu
	Strategi IT Strategi Terpusat	Mengembangkan sistem informasi spesialis Mempekerjakan staf spesialis Berkonsentrasi pada jenis proyek tertentu Beroperasi di wilayah tertentu
Perkembangan	Strategi internalisasi Memperluas strategi	Berusaha dalam internasionalisasi Usaha patungan dengan perusahaan di luar negeri Memperluas perusahaan dengan menambah jumlah staf untuk

perusahaan /jasa	Strategi diversifikasi	mengembangkan cakupan layanan Memperluas cakupan layanan untuk memenuhi permintaan pasar luar negeri Mendirikan kantor cabang (kantor bagian perusahaan induk) Mendirikan anak perusahaan baru (badan hukum terpisah dari perusahaan induk) Usaha patungan dengan perusahaan di Indonesia Layanan konsultasi lainnya Masuk ke dalam jenis proyek konstruksi baru Terlibat dalam bisnis baru (real estat, minyak dan gas, dan lain-lain)
------------------	------------------------	--

2.3 Tahap Pasca Aplikasi: Evaluasi Kinerja

Tri Rachma Sari, 2020 menyatakan dalam era globalisasi setiap perusahaan harus meningkatkan persaingannya dalam mendapatkan proyek khususnya pada dunia industri konstruksi. Perusahaan konstruksi harus dapat mengukur kinerja mereka dari waktu ke waktu untuk mengetahui apa yang harus ditingkatkan. Banyak perusahaan konstruksi besar tidak memiliki metode yang efektif untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan serta mengukur kinerjanya. Akibatnya, sangat sulit untuk meningkatkan posisi mereka di pasar yang dinamis (Luu et al., 2008).

Evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan menunjukkan apakah perusahaan telah mencapai tujuannya atau tidak. Pengukuran kinerja bertujuan sebagai motivator, jauh lebih baik dan tanpa pengukuran tersebut, manajer mungkin menghadapi kesulitan serius dalam mengelola strateginya karena tidak ada data aktual untuk

dibandingkan dengan tujuan organisasi (Mariana.K, 2012).

Penelitian telah menunjukkan bahwa jenis strategi fokus dan diferensiasi tertentu yang didukung oleh sumber daya tertentu akan menghasilkan kinerja di atas normal dalam perusahaan wirausaha (Yuni,T, 2012). Periode 5 tahun dapat digunakan untuk memahami kelangsungan jangka panjang posisi perusahaan di pasar konstruksi dan kinerja bisnis mereka. Jangka waktu 5 tahun dianggap cukup lama untuk menilai implikasi perubahan dan menunjukkan dampaknya terhadap kinerja perusahaan (Snow dan Hrebiniak, 1980). Hal ini merupakan suatu keharusan bagi suatu perusahaan untuk melanjutkan eksistensinya tetapi bukan merupakan kondisi yang cukup bagi perusahaan konstruksi untuk mencapai kinerja di atas rata-rata industri.

Secara umum, istilah kinerja mengacu pada pengukuran sehubungan dengan beberapa kriteria (Mariana. K, 2012) seperti pertumbuhan penghargaan kontrak, profitabilitas, kegagalan dan kelangsungan hidup. Untuk menguji efektivitas strategi yang telah dipilih, diusulkan agar perusahaan konsultan perencana harus memeriksa kinerja bisnis mereka setiap 5 tahun dan jika kinerjanya menunjukkan bahwa mereka belum berkinerja cukup, perusahaan konsultan perencana mungkin memerlukan perubahan yang sesuai dengan strategi baru.

Kinerja bisnis perusahaan konsultan perencana dapat dievaluasi berdasarkan beberapa faktor seperti jumlah penghargaan kontrak, jumlah proyek yang ditangani, total biaya proyek, keuntungan, perputaran proyek, jumlah perusahaan (termasuk anak perusahaan dan cabang), jumlah karyawan, klien baru. dan klien yang sudah ada serta perluasan layanan. Perusahaan konsultan perencana mungkin memerlukan perubahan yang sesuai dengan strategi baru.

2.4 Tahap Pasca Aplikasi

Pada tahap ini, perusahaan konsultan perencana perlu mengevaluasi kinerja bisnisnya apakah berkinerja baik, berkinerja buruk, atau telah mencapai target. Mengetahui kemampuan adaptif perusahaan juga akan membantu dalam merancang strategi yang paling sesuai untuk perusahaan. Kemampuan adaptif dapat

diklasifikasikan menjadi empat kategori; penganalisis, defender, reaktor atau prospektor pada tahap ini. Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan bahwa strategi yang dipilih mungkin bukan pertanda baik bagi perusahaan.

Dalam hal ini, perusahaan harus merevisi strateginya (seperti yang ditunjukkan pada gambar 1). Ketika memutuskan strategi baru, faktor-faktor seperti sumber daya perusahaan, lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal harus diperhitungkan. Perusahaan yang sukses dapat memutuskan untuk mempertahankan jenis kompetitifnya. Strategi yang telah mereka adopsi atau mereka dapat meningkatkan atau mengubah strategi bersaing agar sesuai dengan tujuan terbaru perusahaan.

Praktisi Perencana dapat dibagi menjadi empat kategori seperti penganalisis, reaktor, prospektor, dan defender. Studi oleh D Setiabudi, 2023 menemukan bahwa penganalisa memiliki kinerja tertinggi, defender dan prospektor memiliki kinerja lebih rendah atau jauh lebih rendah dan kira-kira berada pada tingkat kinerja yang sama dan reaktor memiliki tingkat kinerja terendah. Menurut Miles dan Snow (1978), keempat tipe strategi tersebut memiliki kemampuan adaptif yang berbeda: reactor, defender, penganalisis, prospektor. Dari penelitian sebelumnya, disimpulkan bahwa perusahaan konsultan perencana yang mengadopsi strategi fokus adalah 'reaktor' sedangkan perusahaan konsultan perencana yang mengejar kepemimpinan biaya dapat disebut sebagai 'defender'. Sementara itu, penganalisis pada dasarnya mengadopsi strategi diferensiasi dan seorang calon prospektor selalu memperluas bisnisnya dengan menerapkan strategi pertumbuhan.

Reaktor dianggap sebagai jenis kemampuan adaptif yang paling lemah karena cenderung tidak stabil dengan kurangnya konsistensi dalam strategi, teknologi, dan struktur, kurangnya agresivitas, dan tidak mampu merespons perubahan lingkungan secara efektif (Jusoh, 2010). Sebuah reaktor biasanya menawarkan jenis proyek tertentu di wilayah tertentu, tidak memiliki kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan, dan memiliki kinerja paling rendah.

Defender biasanya beroperasi dalam produksi berbiaya rendah dan lebih fokus pada efisiensi biaya suatu perusahaan. Suatu perusahaan dianggap sebagai defender jika mereka fokus pada

strategi kepemimpinan biaya untuk meningkatkan efisiensi dan mengambil tindakan pasif terhadap perubahan pasar tanpa memberikan penekanan jelas pada strategi lain (Yongtao, 2008).

Penganalisis biasanya mengadopsi strategi diferensiasi. Menurut Yongtao (2008), penganalisis beroperasi dengan efisiensi relatif dan berupaya mengidentifikasi peluang yang muncul dengan memperhatikan perubahan di pasar dan mengambil tindakan yang relevan. D.Setiabudi (2023) berpendapat bahwa para penganalisa, memiliki kecenderungan untuk meniru produk sukses dan inovasi pasar dari para prospektor, akan cenderung menekankan pada penjualan dan memiliki kompetensi khusus dalam pemasaran. Selain itu, Iqbal Arraniri (2019) menemukan bahwa orientasi pasar dan pelanggan juga penting bagi keberhasilan penganalisis.

3 METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kepustakaan atau studi literatur dimana peneliti mengandalkan berbagai literatur untuk memperoleh data penelitian dan menggunakan pendekatan kualitatif karena data yang dihasilkan berupa kata atau deskripsi. Penelitian kepustakaan atau penelitian literatur adalah penelitian yang tempat kajiannya adalah pustaka atau literatur. Pada penelitian ini, penelitian dilakukan dengan memanfaatkan kajian-kajian yang mana serupa atau berhubungan. Setelah mengumpulkan berbagai literatur yang berhubungan dengan kajian yang diteliti, peneliti melakukan observasi ke Perusahaan Perencana kemudian obyek penelitian tersebut digali melalui beragam informasi kepustakaan baik itu dari buku, jurnal ilmiah, data digital, dokumen dan sebagainya guna menganalisa perusahaan perencana yang memiliki keunggulan dan kompetitif di pasar global.

Penelitian studi kepustakaan atau studi literature memiliki beberapa ciri yaitu: Peneliti berhadapan secara langsung dengan data bukan langsung dari lapangan, data pustaka umumnya adalah sumber sekunder dan bukan data asli dari tangan pertama, data pustaka tidak dibatasi oleh ruang dan waktu.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Industri konstruksi telah bergerak menuju fase yang lebih besar di mana hanya perusahaan kompetitif yang mampu bertahan dalam industri yang ketat ini. Tanpa strategi yang tepat, perusahaan konsultan perencana tidak akan mampu bersaing dengan pesaingnya untuk mendapatkan lebih banyak proyek dan akan tertinggal dalam kinerja yang buruk. Hal yang patut dicatat dari proses evolusi penerapan strategi kompetitif dalam makalah ini adalah kaitan strategi-kinerja.

Dalam tulisan ini menunjukkan bahwa terdapat tiga tahapan dalam proses penerapan strategi bersaing: (1) Tahap pra-penerapan; (2) Tahap Aplikasi; (3) Tahap pasca penerapan yang telah diperkenalkan kepada perusahaan untuk menganalisis dan mengevaluasi efektivitas strategi yang dipilih oleh perusahaannya. Model konseptual mengusulkan proses yang berkembang dalam penerapan strategi kompetitif mulai dari mewujudkan tujuan perusahaan dan lingkungan internal dan eksternal, memutuskan strategi yang akan digunakan, mengakses kinerja bisnis dan merevisi strategi jika diperlukan.

5 KESIMPULAN DAN SARAN

Penting bagi perusahaan untuk memiliki pemahaman yang baik tentang kekuatan dan kelemahan serta ukuran perusahaannya sebelum menerapkan strategi yang 'tepat'. Strategi kompetitif terdiri dari strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus serta pertumbuhan dan pilihan strategi ini akan membawa perusahaan menuju keberhasilan atau mungkin kegagalan jika strategi yang dipilih tidak sesuai.

Tahap evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan menilai kinerja bisnisnya dan mengklasifikasikannya apakah mereka termasuk dalam kategori yang mana, apakah sebagai defender, penganalisis, prospektor, atau reaktor. Perusahaan dapat menilai kembali strategi perusahaannya jika ternyata kinerja bisnisnya berkinerja buruk dan mencari cara untuk memperbaikinya serta memiliki pemahaman yang lebih baik sebelum menerapkan strategi baru.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aradea, And Ade, Yuliana And Hidayatulah, Himawan (2010) Penerapan Change Management Untuk Peningkatan Proses Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif Organisasi. Penerapan Change Management Untuk Peningkatan Proses Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif Organisasi. Issn 1979-2328
- [2] Adam G.S. Halim Dan Ronny H. Mustamu. (2013) Analisis Deskriptif Strategi Bersaing Pada Perusahaan Penyedia Kebutuhan Konstruksi. *Agora Vol. 1, No. 1*, (2013)
- [3] Anis Dwiatmajanti, (2013). "Perbedaan Reaksi Pasar Dan Kinerja Akuntansi Perusahaan Prospector Dan Defender: Analisis Dengan Pendekatan Life Cycle Theory", Skripsi Program Sarjana, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Diponegoro 2013
- [4] Anugerah, Delly Permana (2009) Peranan Misi Strategis Dalam Meningkatkan Pengaruh Pilihan Manajerial Terhadap Tingkat Kepentingan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Bisnis Boutiq Di Kota Yogyakarta). S1 Thesis, UAJY.
- [5] Davies, T., Gilbert, B. and Swartz, J. (2005) *Competitive response: a new lens for evaluating company performance*, The Practical Real-Time Enterprise, Springer..
- [6] Deki, F.S, Ivonne S. S, Joy E. T (2017) Analisis Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Konstruksi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Pada Periode 2011-2015, *Jurnal Emba* , Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 454 – 464.
- [7] D Setiabudi, Et Al • 2023, *Strategi Bisnis Di Era Digital*, Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung, ISBN: 978-623-459-550-5, Cetakan Pertama: Juni, 2023
- [8] Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1996) "Competitive environments, dynamic strategy development capabilities and business performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 3, pp.32 – 49. Florencia Felia Sugiarto, (2016). *Analisa Strategi Bersaing Pt. Surya Cipta Mandiri*, *Jurnal Agora Vol. 4, No. 2*, (2016).
- [9] G. Arslan, and S. Kivrak, (2008). "Critical Factors to Company Success in the Construction Industry, World Academy of Science, Engineering and Technology 45 2008, Publisher: waset.ac.nz.
- [10] Hambrick DC (1983). *Beberapa Pengujian Efektivitas Dan Atribut Fungsional Miles Dan Tipe Strategis Snow*. Akademik. Mengelola. J.,26(1): 5-26.
- [11] Ivan Yosefwan Naiboho, (2023). "Keberhasilan Proyek Ketenaga Listrikan Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Nas Media Pustaka, Yogyakarta, ISBN: 978-623-351-932-8 -2023.
- [12] Iqbal Arraniri, (2019). Analisis Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Layanan Sebagai Variabel Intervening, *Indonesian Journal Of Strategic Management P-ISSN 2614-5391, E-ISSN 2614-2406, Vol 2, Issue 1, February 2019*.
- [13] I Nyoman Yudha Astana, Et Al., (2020) "Strategi Peningkatan Kinerja Pengelolaan Proyek Konstruksi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem". *Jurnal Spektran, Vol. 8, No. 2, Juli 2020, Hal. 179 – 186, E-ISSN: 2302-2590*.
- [14] Isik Z., Arditi, D., Dikmen, I., Dan, Birgonul, MT (2009) Dampak Kekuatan/Kelemahan Perusahaan Terhadap Kompetensi Manajemen Proyek, *International Journal Of Project Management 27 (2009) 629–637*.
- [15] Jaelani, D. (2021). Implementasi Corporate Social Responsibility (Csr) Sebagai Model Manajemen Perusahaan Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional, 3(3), 62-71. <https://doi.org/10.54783/Jin.V3i3.485>*
- [16] Jusoh, R. (2010). The influence of perceived environmental uncertainty, firm size, and strategy on multiple performance measures usage, *African Journal of Business Management Vol. 4(10)*, pp. 1972-1984, 18 August, 2010
- [17] Jennings, J. M. and Betts, M. (1996) *Competitive strategy for quantity surveying practices: the importance of information technology*", *Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 3 Iss: 3, pp.163 – 186*.

- [18] Kale, S., Dan Arditi, D. (1998). "Business failures: Liabilities of newness, adolescence, and smallness." *J. Constr. Eng. Manage.*, 124.6., 458-464.
- [19] Kale, S., Dan Arditi, D. (2003) Differentiation, Conformity, and Construction Firm Performance, *Journal of Management in Engineering*, Vol.19, No. 2, April 2003, pp.52-59.
- [20] Korkmaz.S Dan Messner.J, (2008). "Competitive Positioning And Continuity Of Construction Firms In International Markets, *Journal of Management in Engineering*, Journal Volume 24, Issue 4, [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2008\)24:4\(207\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2008)24:4(207)).
- [21] Lutfi Nurcholis. (2013) "Peranan Praktek Manajemen Dalam Membangun Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Melalui Pengembangan Strategi Dinamis", *Majalah Ilmiah Informatika*, Vol. 3 No. 2 (2012) Published 2016-11-15.
- [22] Lu, W., Shen, L. Dan Yam, MCH (2008) Critical Success Factors for Competitiveness of Contractors: China Study, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.134, No. 12, December 2008, pp. 972-982.
- [23] Langford, D. Dan Male, S. (2001) *Strategic management in construction*. Second edition. Oxford: Blackwell Science.
- [24] Mariana Kristiyanti, (2012). Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen, *Majalah Ilmiah INFORMATIKA* Vol. 3 No. 3, Sept. 2012.
- [25] Miles RE, Snow CC (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw Hill.
- [26] N. Ilmia, I Sukmanab, A Purbab (2022), "Penerapan Metode Konstruksi Industri 4.0 Pada Siklus Proyek Jalan, Jembatan, Dan Terowongan, *Prosiding SNIP Vol 2 No.1 (2022) ©2022 Program Studi Program Profesi Insinyur - Universitas Lampung*.
- [27] Oktavia And Febriany, Novita (2018). Pengaruh Strategi Prospector Dan Defender, Kompensasi Eksekutif Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 16 (1). Pp. 117-141. ISSN 1693-8224.
- [28] Porter, M.E (1980) *Competitive strategies. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York. Free Press.
- [29] Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86, 79-93.
- [30] Rapp, RR (2001) *Business strategy: Ideas for construction Master's Degrees. Leadership and Management in Engineering*, Vol. 1, April, pp. 37-42.
- [31] Ria Satyarini, (2016). Strategi Diferensiasi Sebagai Alat Untuk Memenangkan Persaingan Pada Industri Kreatif Di Bandung, *Jurnal Bina Ekonomi*, Volume 20 Nomor 1, 2016.
- [32] Saghir, J. (2005). *Energy And Poverty: Myths, Links, And Policy Issues*. Energy Working Notes No.4. Washington, DC: World Bank.
- [33] Scobie, D. (2009) *Riders on the storm: Re-examining the case for boutique managers*, <http://www.mercer.com/reference/content.htm>
- [34] Snow CC, Hrebiniak LG (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Sci. Quarterly*, 25: 307- 335.
- [35] Stewart, RA (2007). "IT enhanced project information management in construction: Pathways to improved performance and strategic com- petitiveness." *Autom. Constr.*, 16 (4), 511-517. Tri Rachma Sari, Nurisra Dan Mahmuddin, (2020). Penerapan Manajemen Proyek Sebagai Faktor Daya Saing Kontraktor Di Kota Banda Aceh, *Journal Of The Civil Engineering Student* Vol. 2. No. 1 April 2020, Halaman 50 – 56.
- [36] Valipour, Hashem., Hamid Birjandi And Samira Honarbakhsh. (2012). The Effects Of Cost Leadership Strategy And Product Differentiation Strategy On The Performance Of Firms. *Journal Of Asian Business Strategy*, Vol. 2, No.1, Pp. 14-23.
- [37] Warszawski, A. (1996) "Strategic planning in construction companies." *J. Constr. Eng. Manage.*, 122 (2), 133-140.
- [38] Winci, G. Dan Schneider, E. (1993) *The strategic management of architectural practice*. *Construction Management and Economics*, Vol. 11, pp. 467-73.



- [39] Yuni Tarida, (2012). Strategi Diferensiasi Produk, Diversifikasi Produk, Harga Jual Dan Kaitannya Terhadap Penjualan Pada Industri Kerajinan Rotan Di Kota Palembang, Jurnal Ekonomi Pembangunan, Desember 2012 Volume 10, No.2 Hal: 124-142.
- [40] Yongtao, T. (2009) Contractor's competitiveness and competitive strategy in Hong Kong, Ph.D., Dept. of Building and Real Estate, The Hong Kong Polytechnic University, 2009.