

## PRAKTIK MANAJEMEN STRATEGIS PADA MASA PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS PT X PELAKSANA KONSTRUKSI SWASTA

*STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICE DURING COVID-19 PANDEMICS: CASE STUDY OF PRIVATE  
CONSTRUCTION CONTRACTOR X*

Stefanus Rianto<sup>\*)</sup>, Liliana Inggrit Wijaya<sup>\*)<sup>1</sup></sup>

<sup>\*)</sup>Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Surabaya  
Jl. Raya Kalirungkut, Rungkut, Surabaya 60293, Indonesia

**Abstract:** Throughout the year of 2020 and 2021, the country of Indonesia is faced with the economic crisis situation caused by the COVID-19 pandemic. The Indonesian government has conducted various new up-to-date regulations throughout time accordingly to the latest conditions of the public health in order to prevent the further spread of COVID-19 pandemic, while trying to keep the national economy balanced. X company is one of private construction builder sector in Indonesia that is impacted by the COVID-19 pandemic. This research is aimed to explore how the COVID-19 pandemic impacts the private construction builder company on the focal of the crisis nowadays, and how the strategic management and crisis management responds in reality from a private construction builder to face the pandemic crisis. The data on this exploratory qualitative research is obtained through direct interviews in X company head office in Surabaya. Four informants are chosen based on the authorization of the management, also from human resource, planning and estimation, health and safety departments. Analysing this qualitative research is done through open coding, axial coding, and selective coding processes. This research found that private construction builder sector is affected negatively in terms of financial, operational, and employee aspects caused by the COVID-19 pandemic, and the dynamic changes of government regulations. The X company management decided to implement various short term strategies consists of retrenchment, persevering, and innovating methods in order to survive during the pandemic crisis.

**Keywords:** COVID-19, crisis impacts, crisis management, exploratory qualitative, private construction

**Abstrak:** Dari tahun 2020 hingga 2021, negara Indonesia dihadapkan dengan situasi krisis ekonomi yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19. Pemerintahan Indonesia menciptakan berbagai regulasi baru yang diperbarui secara dinamis berdasarkan kondisi kesehatan masyarakat demi mencegah penyebaran COVID-19, dan menjaga kestabilan perekonomian nasional. PT X merupakan salah satu bidang usaha pelaksana konstruksi swasta di Indonesia yang terdampak pandemi COVID-19. Penelitian ini ditujukan menemukan dampak pandemi COVID-19 terhadap perusahaan bidang konstruksi swasta berskala nasional selama masa di tengah krisis saat ini, serta bagaimana respon manajemen strategis, dan manajemen krisis secara riil dari perusahaan konstruksi swasta dalam menghadapi dampak pandemi tersebut. Data penelitian berjenis kualitatif eksploratori ini diperoleh melalui wawancara tatap muka di kantor pusat PT X di Surabaya. Empat informan dipilih dari PT X yang berwenang dalam manajemen, serta di bidang sumber daya manusia, perencanaan dan estimasi, dan kesehatan keselamatan pekerja. Pengolahan data kualitatif ini dengan metode *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Penelitian ini menemukan bahwa bidang pelaksana konstruksi swasta terdampak negatif terhadap kondisi keuangan, operasional, dan kondisi karyawan perusahaan akibat dari pandemi COVID-19 dan perubahan regulasi pemerintahan yang dinamis. Manajemen PT X merumuskan dan melaksanakan berbagai macam strategi jangka pendek dengan metode *retrenchment*, *persevering*, dan *innovating* untuk tetap *survive* dalam masa krisis pandemi.

**Kata kunci:** COVID-19, dampak krisis, konstruksi swasta, kualitatif eksploratori, manajemen krisis

### Riwayat artikel:

Diterima  
22 September 2021

Revisi  
27 November 2021

Disetujui  
24 Januari 2022

Tersedia online  
31 Mei 2022

*This is an open access  
article under the CC BY  
license*



<sup>1</sup> Corresponding author:  
Email: [liliana@staff.ubaya.ac.id](mailto:liliana@staff.ubaya.ac.id)

## PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan penyakit menular mematikan di dunia, maka pada 11 Maret 2020 World Health Organization (WHO) menyatakan bahwa penyakit menular mematikan bernama COVID-19 (*corona virus disease 19*) merupakan suatu pandemi (WHO, 2020). Penyakit COVID-19 ini disebut sebagai salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh dunia modern (Bretas & Alon, 2020), dan telah menjadi permasalahan secara global dengan efek beruntun di seluruh penjuru dunia yang memengaruhi kestabilan perekonomian (Dilla *et al.* 2020). Berbagai pemerintahan daerah di Indonesia telah menciptakan beberapa kebijakan khusus bagi daerahnya untuk menghadapi bahaya penyebaran COVID-19 yang pesat. Pemerintah Indonesia, melalui menteri dalam negeri juga telah menerbitkan kebijakan lanjutan dengan instruksi pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat atau PPKM di Pulau Jawa dan Bali yang diberlakukan sejak 11 Januari 2021 (Binekasri, 2021). Hidup berdampingan di tengah-tengah virus memang akan menjadi tatanan baru. Masyarakat harus tetap melawan penyebaran virus itu sambil beraktivitas seperti sediakala (Rosidi & Nurcahyo, 2020).

Bencana COVID-19 ini berpotensi untuk mengakibatkan gangguan pada aktivitas ekonomi secara global (World Bank, 2020). Humas Badan Standardisasi Nasional (2020) menyatakan bahwa bencana COVID-19 merupakan gangguan besar sehingga membutuhkan manajemen khusus untuk menangani keberlangsungan usaha, maka dianggap dibutuhkan strategi antisipasi untuk memastikan supaya bisnisnya dapat terus berjalan. Penelitian dari Kraus *et al.* (2020) menyatakan bahwa perusahaan secara umum akan menghadapi dua permasalahan besar, yaitu peringatan akan bahaya kesehatan bagi seluruh pelaku ekonomi, serta kebijakan baru dari pemerintahan yang diciptakan untuk menghadapi keadaan bencana COVID-19. Selain kedua permasalahan tadi, pandemi ini juga akan memengaruhi kondisi ekonomi sosial yang memburuk (Zhang *et al.* 2021).

Dunia bisnis tidak dapat menjadi sama kembali dengan adanya pandemi COVID-19. Industri bidang konstruksi juga tentu terdampak dari pandemi ini (Al Amri & Marey-Perez, 2020). Hal ini selaras dengan penelitian Bretas & Alon (2020) yang menyatakan salah satu bidang bisnis yang dianggap terkena dampak

paling signifikan adalah pada bidang pelaksanaan pembangunan konstruksi, selain itu juga pada bidang bisnis makanan, *travelling*, *fashion*, dan *retail*. Salah satu contoh dari perusahaan konstruksi dan investasi gedung milik negeri, yaitu PT. Wijaya Karya Bangunan Gedung Tbk. atau Wika Gedung mengalami penurunan laba bersih yang cukup besar sepanjang tahun 2020 akibat dari dampak pandemi COVID-19 di Indonesia (Wareza, 2021). Hal ini telah tercatat dari laporan keuangan tahun 2020 Wika Gedung yang turun sekitar 66,06% dibandingkan laporan keuangan tahun 2019. Menurut Wareza (2021) penurunan kondisi keuangan perusahaan konstruksi ini dikarenakan karena banyaknya penutupan usaha para pelanggan untuk mengikuti anjuran pemerintah demi mencegah penyebaran COVID-19, seperti contohnya larangan operasional, atau pengurangan jam kerja, operasional perusahaan tergantung dengan jenis usahanya yang telah ditentukan oleh regulasi. Berdasarkan penelitian Mahendra *et al.* (2020) ditemukan bahwa pengaruh dari perubahan regulasi atau peraturan oleh pemerintahan merupakan ancaman utama perusahaan pengembang konstruksi. Ancaman pada perusahaan pengembang konstruksi secara tidak langsung akan memengaruhi kesempatan pada perusahaan pelaksana konstruksi.

Kraus *et al.* (2020) meneliti perusahaan bisnis keluarga yang terdampak oleh bencana COVID-19 di negara-negara di Eropa pada tahun 2020. Pada penelitian yang telah dilaksanakan mengenai dampak bencana COVID-19, peninjauan tersebut dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif kepada beberapa perusahaan keluarga dari lima negara di Eropa yang berada pada tahapan krisis yang berbeda. Perusahaan-perusahaan yang diteliti memiliki bidang usaha yang berbeda dengan ukuran perusahaan yang bervariasi. Tujuan penelitian tersebut untuk menginvestigasi bagaimana perusahaan-perusahaan keluarga yang berbasis di lima negara Eropa dalam menghadapi krisis COVID-19. Hasilnya didapatkan bahwa perusahaan keluarga yang diteliti meskipun dengan jenis industri yang berbeda-beda, dalam waktu singkat mampu beradaptasi mengikuti perubahan kondisi eksternal yang ada, serta dari ditemukan beberapa perubahan budaya yang tercipta secara tidak sengaja atau tidak langsung yang signifikan. Situasi ekonomi global terganggu karena penyebaran COVID-19 pesat, membutuhkan perhatian khusus akan kesehatan pada seluruh pelaksana ekonomi, dan ketatnya kebijakan pemerintahan (Kraus *et al.* 2020).

Bretas & Alon (2020) melaksanakan penelitian mengenai beberapa bisnis waralaba di negara Brasil secara umum yang terdampak dari krisis pandemi COVID-19. Dengan terjadinya resesi di bidang waralaba di negara Brasil, maka dilakukan penelitian dengan metode kualitatif melalui pelaksanaan diskusi bersama dengan menggunakan pertemuan secara langsung dan dengan *webinar*. Diskusi ini memberikan wawasan mengenai strategi-strategi yang digunakan oleh perusahaan dan wawasan yang akan bermanfaat untuk masa depan. Strategi yang disampaikan dalam diskusi merupakan strategi-strategi yang bersifat jangka pendek dan telah diaplikasikan pada saat itu. Pada penelitian ini memprediksi bahwa proses adaptasi yang dilaksanakan untuk menghadapi pandemi COVID-19 akan mengakibatkan perubahan perilaku pelanggan dan budaya umum dalam jangka panjang.

David & David (2017) menjelaskan manajemen strategis merupakan suatu ilmu seni dan sains dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan dari berbagai macam fungsi sehingga suatu organisasi dapat mencapai tujuan atau objektifnya. Menurut Johnson *et al.* (dalam Jasper & Crossan, 2012) aktivitas atau kegiatan dari manajemen strategis memiliki tiga aktivitas utama, yaitu analisis strategis, pemilihan keputusan strategi, dan implementasi strategi. Namun dengan adanya krisis pandemi, maka perusahaan dibutuhkan suatu manajemen krisis. Ratten (2020) menjelaskan bahwa manajemen krisis diartikan sebagai aktivitas atau kegiatan yang digunakan sebagai respon dalam menghadapi suatu ancaman. Pada penelitian ini dilaksanakan, krisis sedang berada pada fase *focal operational crisis*. Pada tahap ini kunci dari manajemen krisis adalah kemampuan manajemen perusahaan menghadapi langsung kejadian krisis tersebut dan membatasi kerusakan yang ditimbulkan. Tingkat kesuksesan dalam menghadapi krisis pada tahap yang sedang berlangsung sangat bergantung pada kemampuan manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat (Elliott *et al.* 2005).

PT X merupakan perusahaan penyedia jasa pekerjaan pembangunan konstruksi swasta yang tersebar di seluruh Indonesia dan berkantor pusat di Kota Surabaya. PT X merupakan sebuah induk perusahaan dari beberapa anak perusahaan bergerak pada bidang konstruksi dengan skala nasional. Proyek yang dikerjakan oleh PT X terdiri dari berbagai macam bentuk konstruksi dari infrastruktur, hingga gedung-gedung bertingkat baik dari pihak swasta maupun pemerintahan. PT X telah

berdiri selama lebih dari empat puluh tahun di Indonesia. Dengan pengalaman yang lebih dari empat puluh tahun, dan telah dipimpin melintasi tiga generasi keluarga, PT X merupakan perusahaan jasa pekerjaan pembangunan konstruksi swasta yang telah berpengalaman dengan kualitas, keamanan, dan integritas. Hingga tahun 2018 PT X telah menyelesaikan ratusan proyek konstruksi tersebar pada berbagai wilayah di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana dampak pandemi COVID-19 terutama dalam aktivitas bisnis dan manajemen dalam perusahaan swasta di bidang pekerjaan konstruksi pada tengah masa krisis pandemi COVID-19. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana praktik manajemen strategis yang digunakan secara riil oleh perusahaan swasta di bidang pekerjaan konstruksi dalam menghadapi krisis seperti pandemi COVID-19. Perusahaan swasta di bidang pekerjaan konstruksi ini diteliti pada PT X di Kota Surabaya.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian merupakan penelitian yang bersifat kualitatif eksploratori. Penelitian kualitatif eksploratori dipilih dengan tujuan untuk mengeksplorasi fenomena pada objek penelitian untuk dihubungkan dengan teori yang telah ada. Adapun objek penelitian pada penelitian ini adalah pengaruh, respon dan strategi keberlanjutan perusahaan bidang usaha pekerjaan konstruksi menghadapi krisis pandemi COVID-19. Objek penelitian ini adalah kondisi PT X selama masa pandemi COVID-19 pada bulan Maret 2020 hingga Mei 2021. Proses pengambilan data dilaksanakan di Kota Surabaya pada awal Mei 2021 ketika pandemi COVID-19 sedang berlangsung di Kota Surabaya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa transkrip hasil wawancara dengan empat narasumber dari PT X. Sedangkan data sekunder berupa beberapa dokumen internal dari PT X.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan proses wawancara (*depth interview*) kepada para narasumber atau informan. Proses wawancara dilaksanakan dengan metode tatap muka langsung di kantor pusat PT X di Kota Surabaya dengan mengikuti protokol kesehatan COVID-19 sesuai regulasi yang berlaku di Indonesia pada waktu tersebut. Jenis wawancara yang digunakan pada penelitian ini

adalah *semistructured interview*. Seiring berjalannya proses wawancara, maka pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dikembangkan mengikuti kondisi dan respon dari setiap informan pada saat wawancara.

Untuk memeriksa kebenaran informasi dari narasumber penelitian, maka pada penelitian ini peneliti menggunakan metode *triangulation of observer*. Dengan adanya lebih dari satu informan mampu memberikan tambahan alternatif perspektif, dan tidak tertutup hanya pada satu latar belakang dan karakteristik narasumber saja. Penggabungan beberapa perspektif yang ada mampu memberikan gambaran yang lebih luas dan lengkap mengenai suatu fenomena (Neuman, 2013). Maka pada penelitian ini terdapat wawancara pada 4 orang informan PT X secara terpisah untuk memenuhi *triangulation of observer*. Keempat orang informan yang dipilih dari PT X terdiri dari 1 orang berposisi sebagai direktur atau pengambil keputusan dalam perusahaan, dan 3 orang yang berposisi sebagai manajer atau kepala divisi dalam PT X.

Hasil wawancara ditranskripsikan kata per kata dengan mengabaikan kata-kata pengisi untuk mampu fokus hanya kepada konten wawancara sehingga menjadi suatu data tertulis dari setiap proses wawancara. Proses analisis data pada penelitian ini akan dibantu dengan menggunakan program Nvivo dari QSR International. Proses analisis data pada penelitian metode kualitatif dengan menggunakan metode *coding*. Menurut Neuman (2013) *coding* data pada penelitian kualitatif berfungsi untuk mengatur data-data mentah menjadi suatu kategori-kategori konseptual yang dapat menghasilkan suatu tema atau konsep. *Coding* terdiri dari 3 jenis, yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Dari proses analisis data dari keempat wawancara ini akan ditarik beberapa ide untuk menjawab tujuan dari penelitian ini. Kerangka pemikiran penelitian pada Gambar 1.

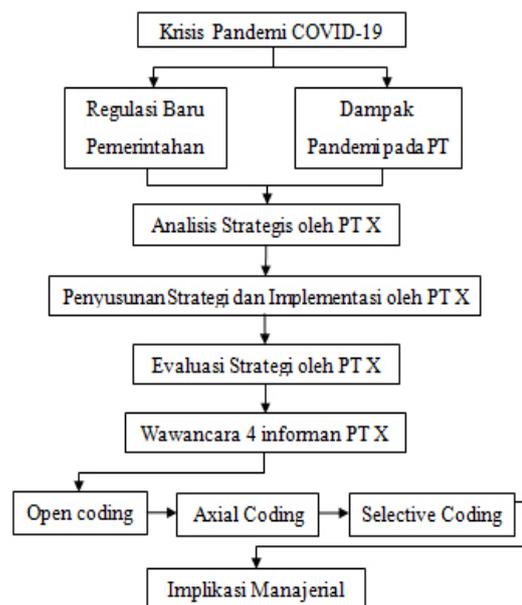
## HASIL

Dari transkrip hasil wawancara keempat narasumber dari PT X didapatkan berbagai macam informasi meskipun dengan pertanyaan-pertanyaan wawancara yang sama. Ditemukan bahwa terdapat beberapa

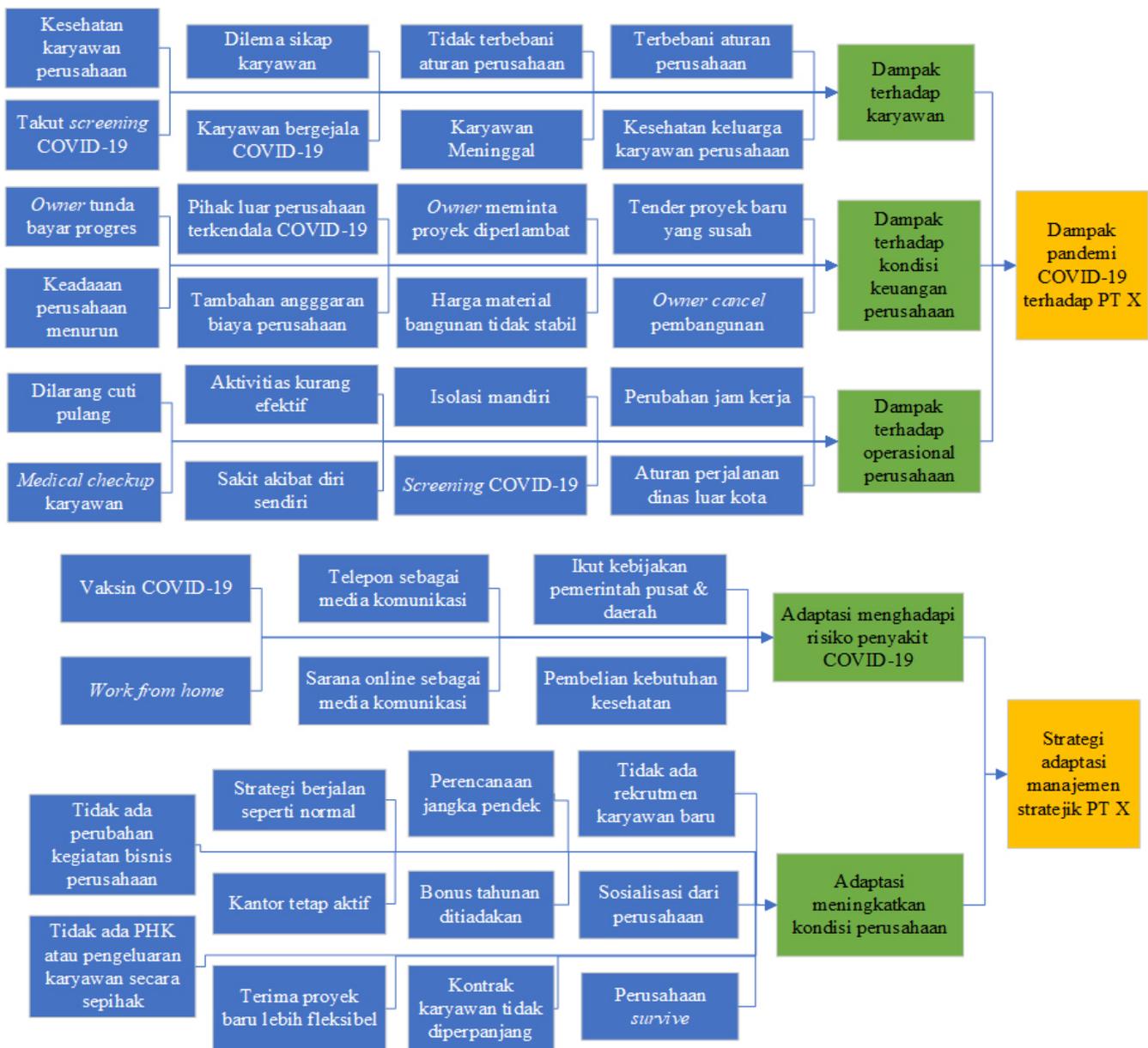
informasi yang dianggap sama atau menyetujui dari pernyataan satu narasumber dengan narasumber lain. Ada pula informasi yang didapatkan dari salah satu narasumber yang tidak terdapat pada wawancara dengan narasumber lain.

Keempat transkrip hasil wawancara dari para informan PT X dimasukkan ke dalam program Nvivo untuk mempermudah proses analisa penelitian. Dari setiap transkrip wawancara tersebut peneliti mengatur data-data yang masih mentah sehingga menjadi suatu kategori-kategori konseptual yang dapat menghasilkan suatu tema atau konsep dasar. Proses pengkategorian disebut sebagai *coding*, dan pada penelitian ini digunakan program Nvivo untuk mempermudah proses pengkategorian.

Proses *coding* sendiri terdiri dari 3 tahapan, yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Hasil dari seluruh pengkategorian atau *open coding*, *axial coding*, *selective coding* yang didapat dari wawancara dengan 4 informan PT X dapat dilihat pada Gambar 2. Gambar berwarna biru pada Gambar 2 merupakan hasil tahap pertama *coding* yaitu *open coding*, sedangkan warna hijau menunjukkan tahap kedua dari *coding* sebagai *axial coding*, dan warna kuning merupakan hasil dari proses terakhir *coding* yang disebut *selective coding*.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian



Gambar 2. Hasil *Open coding*, *Axial coding*, *Selective coding*

### Dampak Krisis Pandemi COVID-19

Pandemi COVID-19 ini merupakan suatu krisis yang tidak terduga di Indonesia, dan seluruh dunia. Suatu krisis mampu berpotensi merusak atau bahkan menghancurkan perusahaan, atau bahkan perekonomian suatu negara (Wenzel *et al.* 2020). Dampak kerusakan ini dirasakan pula oleh PT X, selaku perusahaan pelaksana konstruksi swasta berskala nasional. Dari hasil wawancara, keempat informan manajemen PT X mengakui bahwa perusahaan mengalami banyak perubahan sejak terjadinya bencana ini. PT X mengalami penurunan kondisi keuangan perusahaan, perubahan operasional perusahaan, dan perubahan kondisi karyawan perusahaan. Penurunan kondisi keuangan ini ditandai dengan berbagai perubahan yang

harus dihadapi oleh PT X selama pandemi ini, yaitu dengan meningkatnya pengeluaran dari perusahaan, dan juga ditambah dengan penurunan pendapatan dari PT X selama masa pandemi COVID-19 ini masih berlangsung, dan keadaan perekonomian nasional yang belum kembali seperti sebelum masa pandemi.

Sejak awal pandemi COVID-19 berlangsung, yang telah berjalan lebih dari satu tahun manajemen PT X tetap berfungsi seperti awal tanpa ada penambahan maupun pengurangan dari pihak manajemen strategis perusahaan. Elliott *et al.* (2005) menyatakan bahwa ada tiga fase tahapan dari krisis, yang mana masing-masing dapat digunakan untuk disusun menjadi suatu kerangka pedoman dasar untuk manajemen krisis sesuai dengan waktu suatu krisis terjadi. Pandemi

COVID-19 ini masih sedang dihadapi langsung oleh PT X tengah berada pada fase *the focal operational crisis*. Pada fase ini adalah kemampuan dari manajemen perusahaan untuk dapat menghadapi langsung kejadian krisis tersebut dan membatasi kerusakan akibat dari krisis tersebut, sehingga dibutuhkan kemampuan manajemen untuk mengambil keputusan yang tepat untuk keberlangsungan perusahaannya (Elliott *et al.* 2005). Untuk menghadapi krisis maka akan selalu ada manajemen krisis baik secara internal maupun eksternal (Bundy *et al.* 2017). Manajemen PT X melalui dari komisaris perusahaannya menyatakan bahwa saat ini untuk arah dasar atau strategi dasar perusahaan PT X selama pandemi COVID-19 ini sejak tahun 2020 hingga saat ini adalah perusahaan untuk dapat *survive* atau bertahan hidup. Yang dimaksud bertahan hidup adalah dilihat dari segi perusahaan, dan dari segi manusiawi. Perusahaan PT X dapat bertahan hidup dengan cara dapat memperoleh finansial yang dibutuhkan sehingga dapat untuk tetap beroperasi, dan melaksanakan segala kewajiban-kewajibannya baik kepada pihak eksternal maupun pihak internal perusahaan. Sedangkan manusiawi adalah supaya seluruh jajaran manajemen PT X, dan seluruh karyawan-karyawannya mampu lebih menjaga dan memperhatikan aspek kesehatan jasmani, serta keselamatan dari penyakit COVID-19.

### Analisis Strategis

Proses manajemen strategis sendiri berarti bahwa menganalisis keadaan atau kondisi, pemilihan keputusan, serta implementasi strategis untuk mengubah strategi menjadi tindakan praktis (Johnson *et al.* dikutip dari Jasper & Crossan, 2012). David & David (2017) menyatakan bahwa faktor eksternal akan sangat memengaruhi dalam penentuan strategi yang layak diambil oleh suatu perusahaan. Pihak manajemen PT X melaksanakan proses analisis identifikasi faktor eksternal mengenai berbagai hal dan dari berbagai sumber. Identifikasi yang diperhatikan adalah kondisi penyebaran COVID-19 terutama pada kota Surabaya sebagai lokasi kantor pusat PT X, serta pada daerah-daerah lokasi proyek yang sedang dikerjakan oleh PT X. Selain itu juga PT X selalu mengikuti perubahan terhadap anjuran dan regulasi pemerintahan Indonesia secara nasional, dan dari pemerintahan daerah. Telah terjadi beberapa kali pembaruan anjuran atau regulasi dari pemerintahan setiap jangka waktu tertentu akibat penyesuaian dengan perkembangan kondisi perekonomian negara, serta kondisi penyebaran COVID-19 di Indonesia.

### Penyusunan Strategi dan Implementasinya

Setelah proses identifikasi selesai, maka manajemen PT X melanjutkan dengan penyusunan strategi yang akan digunakan sebagai dasar kerja atau operasional perusahaan. Terkhusus pada masa pandemi COVID-19 ini, penyusunan strategi ini bersifat jangka pendek demi mengikuti kondisi perekonomian, kesehatan, dan regulasi pemerintahan yang masih sering berubah-ubah. Dengan dasar utama untuk tetap mampu selamat atau *survive* dalam masa krisis pandemi COVID-19, maka manajemen PT X memutuskan untuk tetap mampu beroperasi tanpa melanggar regulasi pemerintahan, dan tetap menjaga kesehatan antar karyawannya. Keputusan ini dilaksanakan melalui adaptasi dengan segala kondisi eksternal yang ada ke dalam operasional di dalam PT X.

Birkinshaw *et al.* (2016) menyatakan bahwa metode adaptasi dari manajemen strategis suatu perusahaan didasarkan pada budaya perusahaan, visi, dan misinya. Di tengah masa pandemi COVID-19 yang mengancam manusia, PT X mengambil langkah adaptasi manajemen strategis melalui divisi MK3L (Mutu, Keselamatan Kesehatan Kerja, dan Lingkungan) yang saat ini menjadi lebih berperan, serta kepentingannya lebih diprioritaskan daripada di masa sebelum pandemi yang dinilai sekedar secukupnya saja. Hal ini didukung oleh PT X yang merupakan perusahaan berbasis perusahaan keluarga sehingga budaya kekeluargaan merupakan salah satu budaya yang selalu dibawa oleh para jajaran manajemen dari PT X dalam mengelola manajemen strategis keseluruhan perusahaan.

Menurut penelitian Wenzel *et al.* (2020) bentuk dari respon strategis yang umum dipilih oleh suatu perusahaan ada empat macam, yaitu *retrenchment*, *persevering*, *innovating*, dan *exit*. Berdasarkan penelitian ini dapat ditemukan bahwa ada tiga macam respon strategis yang telah direncanakan dan dengan singkat langsung diimplementasikan oleh manajemen strategis PT X dalam mengatur praktik operasional perusahaan untuk menghadapi krisis pandemi COVID-19 sebagai berikut.

#### *Retrenchment*

Wenzel *et al.* (2020) menjelaskan *retrenchment* merupakan langkah berupa pengurangan pengeluaran-pengeluaran dari suatu perusahaan, beberapa contohnya adalah pengurangan biaya operasional, aset, produk,

atau *overhead*. Manajemen memutuskan untuk tetap mempertahankan seluruh karyawan tanpa pengurangan karyawan samasekali. Tetapi sebagai konsekuensi dari hal tersebut, maka PT X meniadakan uang bonus yang umumnya diterima oleh para karyawan setiap tahun. Uang bonus yang diiadakan ini adalah dihitung sebagai gaji ke-14, atau di luar gaji pokok karyawan beserta tunjangan hari raya yang dianggap sebagai gaji ke-13 milik karyawan.

Sejak terjadinya pandemi ini perusahaan sangat mengurangi mobilitas para karyawannya selain demi mengurangi resiko penyebaran penyakit COVID-19, tetapi dengan alasan untuk mengurangi biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan terutama dalam mendanai kebutuhan akomodasi dinas di luar kota. Begitu pula bagi para karyawan yang telah ditugaskan di luar kota, untuk sementara waktu selama pandemi COVID-19 ini tidak diijinkan untuk pulang ke tempat asalnya terlebih dahulu karena beresiko untuk menyebarkan penyakit COVID-19 secara tidak sengaja atau malah tertular penyakit tersebut selama dalam perjalanan luar kota tadi. Dengan ini perusahaan bisa mengurangi pengeluaran untuk keperluan akomodasi perusahaan secara umum.

#### *Persevering*

*Persevering* adalah upaya untuk tetap fokus menjaga atau mempertahankan kegiatan operasional perusahaan untuk terus selalu beroperasi (Kraus *et al.* 2020). Pada awal pandemi COVID-19 di Indonesia, terutama pada berjalannya regulasi pemerintahan berupa PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) pada tahun 2020 dimana hampir seluruh perusahaan, termasuk perusahaan bidang konstruksi seperti X juga diwajibkan untuk melaksanakan mayoritas pekerjaannya hanya dari rumah saja atau *work from home* (WFH), tanpa pergi ke kantor atau lokasi kerja. Setelah regulasi tersebut berakhir, pemerintahan Indonesia umumnya memperbarui regulasi sesuai dengan perkembangan kondisi dari negara. Dari awal pandemi COVID-19 pada tahun 2020 hingga saat ini telah terjadi banyak perubahan atau revisi atas regulasi yang ada sebelumnya. Setiap terjadinya perubahan regulasi tersebut, manajemen PT X selalu mengikuti regulasi terbaru oleh pemerintahan setempat, dan beradaptasi ulang dengan regulasi baru tersebut.

Selain tidak ada pengurangan pekerja, karyawan juga perlu kesehatan dan rasa keamanan dari penyakit COVID-19 ini supaya para karyawan dan perusahaan PT X dapat beroperasi dengan baik. Maka dari

itu manajemen PT X menyediakan konsumsi seperti makanan bergizi, suplemen, dan obat untuk membantu kesehatan para karyawan, serta melaksanakan tes rutin COVID-19 pada para karyawan, serta membantu untuk mencari informasi dan mendorong para karyawan dari PT X untuk mengikuti vaksin COVID-19 yang dimana masih hanya terbatas untuk kalangan masyarakat tertentu saja, dan belum dibuka untuk seluruh masyarakat secara bebas pada saat penelitian ini dilaksanakan.

#### *Innovating*

*Innovating* menurut penelitian Kraus *et al.* (2020) adalah suatu pembaruan strategi dalam suatu bisnis, dan dengan adanya krisis ini dapat membantu perusahaan untuk berpikir akan hal-hal baru terutama demi keselamatan perusahaan menghadapi krisis. Sebagai perusahaan berbidang pelaksana konstruksi PT X umumnya perlu untuk berkomunikasi dan berbicara langsung dengan orang lain. Perusahaan dipaksa mampu "*go digital*" atau mengutamakan penggunaan teknologi terutama internet dalam operasional perusahaan secara *online* yang berkembang akibat pandemi COVID-19 (Merchant, 2021). Hal ini ditujukan supaya dikerjakan dari segala tempat, tidak hanya pada kantor saja. Prinsip dari konsep *new normal* adalah penyesuaian dengan pola hidup, hal tersebut menjadikan semua orang memanfaatkan jaringan internet untuk beraktivitas (Indah & Mahyuni, 2021). PT X mengimplementasikan segala pertukaran informasi dengan memaksimalkan penggunaan fasilitas e-mail, penyimpanan berbasis internet, komunikasi melalui telepon, dan media komunikasi *chatting* seperti dengan Whatsapp.

Regulasi pemerintah mengalami perubahan dimana beberapa bidang perusahaan telah diijinkan kembali untuk bekerja dari kantor tetapi dengan mematuhi protokol kesehatan dengan ketat. PT X memaksimalkan kesempatan tersebut dengan cara membuat inovasi dalam hal perubahan relokasi seluruh ruangan dalam kantor pusat PT X di Surabaya. Inovasi tersebut didapatkan dengan cara merubah banyak fungsi ruangan-ruangan yang ada menjadi beberapa ruangan kerja baru sehingga para karyawan tidak perlu bekerja bergerombol dalam satu ruangan seperti sebelumnya. Dengan bertambahnya ruangan, dan maka para karyawan makin terpisah-pisah dan berpotensi mempersusah komunikasi antar karyawan dalam kantor pusat. Penyediaan telepon pada semua ruangan juga disiapkan untuk komunikasi antar karyawan dalam satu gedung kantor.

Manajemen PT X mulai berinovasi untuk memberlakukan pertemuan atau *meeting* koordinasi bersama melalui metode *virtual meeting* dengan menggunakan program seperti dengan Zoom Meeting, dan Google Meet. Salah satu keuntungan dari penggunaan *virtual meeting* ini adalah anggota yang ikut dalam pertemuan tidak perlu untuk bertemu secara langsung. Selain menjaga kesehatan, mematuhi anjuran kesehatan dari pemerintah, penggunaan *virtual meeting* ini juga dapat meminimalisir pengeluaran perusahaan yang difungsikan untuk akomodasi dan transportasi dinas ke luar kota yang cukup rutin dilaksanakan oleh perusahaan pelaksana konstruksi. Dengan penggunaan *virtual meeting* ini secara tidak langsung juga mampu menghemat waktu, dan tenaga para karyawan sehingga tidak perlu bepergian keluar kota kecuali pada hal yang sangat penting saja.

Seluruh inovasi yang ada setelah dengan evaluasi lebih lanjut oleh manajemen PT X, dinilai tidak seluruhnya dapat diberlakukan untuk jangka panjang termasuk setelah masa pandemi COVID-19 ini telah usai. Hal ini kurang sesuai dengan definisi inovasi menurut Wenzel *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa efek yang dihasilkan oleh suatu inovasi adalah berjangka panjang dalam suatu perusahaan. Sedangkan inovasi-inovasi yang diciptakan oleh perusahaan PT X ini lebih bersifat jangka pendek atau *temporary* karena terkhusus untuk beradaptasi spesifik pada kondisi krisis akibat pandemi COVID-19 saja. Hal ini dikarenakan inovasi yang ada masih dianggap kurang efektif untuk kegiatan usaha perusahaan yang berbidang pelaksanaan konstruksi yang banyak bertemu dengan berbagai orang dari berbagai pihak, dan melihat kondisi lapangan atau proyek pembangunan secara langsung. Dengan adaptasi ini dapat menghasilkan perusahaan untuk dapat mampu beroperasi dalam suatu krisis yang berlangsung (Ratten, 2020).

### Evaluasi Perusahaan

Evaluasi melakukan proses yang dilaksanakan untuk melihat hal-hal yang dikerjakan menjadi baik atau buruk yang nantinya dapat digunakan untuk menyempurnakan kembali strategi yang ada atau implementasi dalam perusahaan (David & David, 2017). Manajemen PT X juga melaksanakan proses evaluasi ini dengan cukup rutin sebagai bentuk praktik dari manajemen strategis perusahaan. Pada PT X proses evaluasi ini umumnya dilaksanakan oleh direktur beserta asisten-asistennya dengan dibantu dan diawasi oleh komisaris perusahaan.

Manajemen PT X mengevaluasi kinerja perusahaan rutin dari laporan keuangan yang dibuat pada setiap bulan oleh divisi keuangan perusahaan. Dari hasil laporan tersebut maka dapat dilihat keadaan perusahaan yang dapat dikembangkan lebih lanjut, atau yang perlu dikurangi atau dihemat.

Pada masa pandemi COVID-19 ini, manajemen PT X makin sering melakukan evaluasi kinerja dan metode kerja dari perusahaan. Hal ini dikarenakan perubahan strategi perusahaan jangka pendek untuk mengikuti seringnya perubahan regulasi dari pemerintahan dalam menghadapi pandemi COVID-19. Berdasarkan evaluasi manajemen PT X terhadap inovasi yang telah dilaksanakan, ditemukan bahwa kinerja perusahaan setelah menerapkan inovasi tersebut tidak seproduktif sebelum masa pandemi yang dilakukan secara langsung di kantor dan di lapangan proyek.

### Implikasi Manajerial

Dalam menghadapi suatu krisis seperti pandemi COVID-19 ini, perusahaan perlu mampu mengidentifikasi fase krisis apa yang sedang dialami sehingga keputusan strategis yang dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Elliott *et al.* (2005), krisis memiliki tiga fase tahapan, yaitu *pre-crisis of management* yang berfungsi sebagai pencegahan terhadap krisis, *the focal operational crisis* di mana perusahaan harus mampu beradaptasi agar dapat *sustain*, dan *post crisis phase of recovery and a learning feedback loop to the next crisis of management* yang merupakan evaluasi dari hasil keputusan strategik selama krisis untuk menghadapi krisis lainnya yang mungkin terjadi di masa depan. Pada krisis pandemi COVID-19, perusahaan langsung dihadapkan pada fase *the focal operational crisis* yang menuntut untuk terampil dalam beradaptasi dengan segala peristiwa yang terjadi demi menjaga *sustainability* perusahaan (David & David, 2017).

Sebelum menentukan strategi untuk beradaptasi dalam krisis, perusahaan perlu melakukan identifikasi faktor atau kondisi eksternal yang berhubungan dengan operasional perusahaan. Identifikasi faktor eksternal ini dapat memengaruhi penentuan, implementasi, dan hasil evaluasi dari strategi tersebut (David & David, 2017). Selain itu, penentuan strategi untuk beradaptasi dalam kondisi krisis ini harus didasarkan pada kondisi internal perusahaan seperti budaya, visi, dan misi perusahaan (Birkinshaw *et al.* 2016). Evaluasi terhadap implementasi strategi adalah hal esensial karena tidak

semua strategi yang dipilih mampu menyelesaikan seluruh permasalahan perusahaan secara sempurna, dan masih membutuhkan penyempurnaan lebih lanjut. Menurut penelitian Wenzel *et al.* (2020) bentuk dari respon strategis yang umum dipilih oleh suatu perusahaan ada empat macam, yaitu *retrenchment*, *persevering*, *innovating*, dan *exit*. Namun, dalam penelitian ini, respon strategis yang dapat diterapkan oleh perusahaan hanya *retrenchment*, *persevering*, dan *innovating* apabila perusahaan tetap ingin *survive* dan mampu menghindari *exit*.

Respon *retrenchment* yang dapat dilakukan oleh perusahaan di tengah krisis adalah pengurangan biaya operasional perusahaan berupa peniadaan bonus akhir tahun dan pembatasan mobilisasi karyawan seperti dinas luar kota hingga meeting yang diadakan secara online. Sedangkan pada respon *persevering*, perusahaan harus mampu beradaptasi dengan metode-metode kerja baru yang telah ditetapkan oleh pemerintah agar dapat terus beroperasi dan menjaga kestabilan keuangan perusahaan. Perusahaan juga harus mampu mengedukasi karyawannya dalam waktu yang singkat agar mendukung perubahan yang mendadak tersebut. Di sisi lain, perusahaan perlu menunjukkan kepeduliannya terhadap keamanan dan kenyamanan karyawan dalam menghadapi krisis. Terakhir, respon *innovating* yang penting dilakukan bagi perusahaan yaitu melakukan digitalisasi sehingga perusahaan dapat terus beroperasi dimanapun dan kapanpun, baik dalam hal pengiriman surat melalui e-mail hingga meeting koordinasi menggunakan *virtual meeting*. Pandemi COVID-19 membuat perusahaan melakukan perubahan berupa relokasi seluruh ruangan dalam kantor agar dapat mematuhi protokol kesehatan yang ditetapkan oleh pemerintah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Secara praktik pada dunia kerja, ditemukan bahwa tidak sepenuhnya semua teori-teori yang ada dalam manajemen strategis dan krisis manajemen dapat diterapkan dalam menghadapi berbagai macam krisis yang terjadi. Krisis akibat pandemi COVID-19 memiliki dampak langsung pada kehidupan setiap individu yaitu berupa resiko kesehatan seluruh masyarakat; dan efek tidak langsung, yaitu berupa gangguan kegiatan perekonomian negara secara massal. Hal yang utama

diperhatikan selama krisis ini adalah kondisi eksternal, terutama pada perubahan regulasi pemerintahan yang dinamis. Namun, pada saat yang sama, krisis ini juga mengakibatkan perekonomian yang melambat sehingga secara tidak langsung juga mengurangi pendapatan dari PT X.

Strategi manajemen yang menjadi topik penelitian ini dapat diterapkan oleh perusahaan yang sedang menghadapi krisis khususnya pandemi COVID-19 atau krisis serupa di masa datang dengan menggunakan respon strategis perusahaan sebagai acuan pembuatan strategi. Terdapat tiga macam respon strategis yang dipilih oleh PT X, yaitu *retrenchment* yang berusaha menekan pengeluaran perusahaan, *persevering* yang memastikan perusahaan beradaptasi dan bertahan, *innovating* yang menuntut perusahaan terus berinovasi di tengah krisis. Budaya perusahaan berperan penting dalam perencanaan dan penentuan keputusan pada setiap perusahaan termasuk PT X sebagai perusahaan yang berbasis kekeluargaan. Dasar dari jenis respon PT X terhadap pandemi COVID-19 ini adalah untuk tetap mampu *survive*, dan terus beradaptasi jangka pendek mengikuti perubahan-perubahan yang akan datang.

### Saran

Peneliti ini dapat dikembangkan lagi dengan melibatkan faktor-faktor lain yang memengaruhi dalam perusahaan konstruksi selama masa krisis nasional. Secara khusus hasil penelitian pada masa pandemi COVID-19 ini sangat bermanfaat untuk proses pembelajaran dalam penataan strategi perusahaan pelaksana konstruksi menghadapi krisis yang memengaruhi kondisi dari segala bidang usaha baik dari nasional hingga internasional. Dengan demikian langkah-langkah perusahaan dalam bertahan hidup dan beradaptasi dengan masa krisis pandemi COVID-19 yang telah diimplementasikan pada penelitian ini dapat digunakan untuk mengantisipasi ketika menghadapi kondisi krisis yang serupa seperti krisis pandemi COVID-19 ini. Maka dari itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali tentang bagaimana strategi perusahaan di bidang konstruksi setelah selesai dari masa krisis dan hendak kembali ke kehidupan perekonomian yang normal. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan pada waktu dan tempat yang lebih aman, dan dengan pendekatan yang lebih baik kepada objek penelitian yang diteliti sehingga mampu menggali informasi lebih dalam lagi terutama mengenai hal-hal yang bersifat sensitif atau rahasia seperti kondisi finansial secara detail.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Amri T, Marey-Perez M. 2020. Impact of Covid-19 on Oman's construction industry. *Technium Social Sciences Journal* 9(1):661–670.
- Binekasri R. 2021. Ini daftar wilayah pemberlakuan PPKM mulai hari ini. <https://www.jawapos.com/nasional/11/01/2021/ini-daftar-wilayah-pemberlakuan-ppkm-mulai-hari-ini/>. [5 Maret 2021].
- Birkinshaw J, Zimmermann A, Riasch S. 2016. How do firms adapt to discontinuous change? *California Management Review* 58(4):36–58.
- Bretas VPG, Alon I. 2020. The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence* 39(6):6–16.
- Bundy J, Pfarrer MD, Short CE, Coombs WT. 2017. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management* 43(6):1661–1692.
- David FR, David FR. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition*. Ed. ke-16. Harlow: Pearson Education Limited.
- Dilla S, Sari LK, Achsani NA. 2020. Estimating the effect of the Covid-19 outbreak events on the Indonesia sectoral stock return. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 6(3):662–668.
- Elliott D, Harris K, Baron S. 2005. Crisis management and services marketing. *Journal of Services Marketing* 19(5):336–345.
- Humas Badan Standardisasi Nasional. 2020. Standar sistem manajemen kelangsungan usaha dalam menghadapi Covid-19. <https://www.bsn.go.id/main/berita/detail/11102/standar-sistem-manajemen-kelangsungan-usaha-dalam-menghadapi-covid-19>. [12 Desember 2020].
- Indah KB, Mahyuni LP. 2021. Strategi orkestrasi platform bisnis pendidikan era new normal. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 7(3): 734–742.
- Jasper M, Crossan F. 2012. What is strategic management? *Journal of Nursing Management* 20(7):838–846.
- Kraus S, Clauss T, Breier M, Gast J, Zardini A, Tiberius V. 2020. The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 26(5):1067–1092.
- Mahendra MIE, Najib M, Kirbrandoko K. 2020. Strategi pengembangan bisnis PT. Adhi Persada properti. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 6(2):281–290.
- Merchant J. 2021. Working online due to the COVID-19 pandemic: A research and literature review. *Journal of Analytical Psychology* 66(3):484–505.
- Neuman WL. 2013. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Ed. ke-7. Harlow: Pearson Education Limited.
- Ratten V. 2020. Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: Cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 13(4):747–761.
- Rosidi A, Nurcahyo E. 2020. Penerapan new normal (kenormalan baru) dalam penanganan Covid-19 sebagai pandemi dalam hukum positif. *NASPA Journal* 42(4):193–197.
- Wareza M. 2021. Sepi proyek, laba Wika gedung ambles 66% di 2020. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20210315103227-17-230102/sepi-proyek-laba-wika-gedung-ambles-66-di-2020>. [15 Agustus 2021].
- Wenzel M, Stanske S, Lieberman MB. 2020. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal* 41:7–18.
- [WHO] World Health Organization. 2020. Coronavirus disease 2019 Situation Report 51 - 11th March 2020. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. [12 Desember 2020].
- World Bank. 2020. The global economic outlook during the COVID-19 pandemic: A changed world. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>. [12 Desember 2020].
- Zhang Y, Lu X, Yin H, Zhao R. 2021. Pandemic, risk-adaptation and household saving: evidence from China. *China Finance Review International* ahead-of-print(ahead-of-print):25, 2021.