

Corporate Strategy To Strengthen Competitive Advantage Di PT Wisang Utama Mandiri Sidoarjo

Siti Mujanah ^{1,*}, Ulfi Pristiana ¹, IGN Andhika Mahendra ¹, Nikma Yucha ², Ika Widya Ardyani ²

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya; e-mail: sitimujanah@untag-sby.ac.id, ulfi@untag-sby.ac.id, andhikamahendra@untag-sby.ac.id

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Maarif Hasyim Latif; e-mail: nikma@dosen.umaha.ac.id, ika_widya@dosen.umaha.ac.id

* Korespondensi: e-mail: sitimujanah@untag-sby.ac.id

Submitted: **11/09/2026**; Revised: **14/09/2026**; Accepted: **05/10/2026**; Published: **06/10/2026**

Abstract

This study aims to analyze the internal and external conditions of PT Wisang Utama Mandiri, identify appropriate corporate strategies to strengthen competitive advantage, and formulate strategic initiatives for market expansion and sustainable growth. Data were analyzed using qualitative thematic analysis, SWOT Analysis, and Porter's Five Forces. The findings show that the company has strengths in technical competence, experienced human resources, operational efficiency, occupational safety, customer relationships, service quality, project management, and digital capabilities. However, it faces market saturation, rising operating costs, intense competition, technological changes, economic uncertainty, and regulatory pressures. The results indicate that an integrated strategy combining operational efficiency, service differentiation, digital transformation, selective market expansion, and related diversification is appropriate. Developing renewable-energy and zero-carbon training and related technical services offers a promising opportunity to leverage existing capabilities, expand markets, and create new revenue sources for sustainable business growth.

Keywords: Competitive advantage, Corporate strategy, Poeter's five forces, SWOT analysis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi internal dan eksternal PT Wisang Utama Mandiri, mengidentifikasi strategi korporasi yang tepat untuk memperkuat keunggulan bersaing, serta merumuskan inisiatif strategis untuk mendukung perluasan pasar dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Data dianalisis menggunakan analisis tematik kualitatif, SWOT, dan Porter's Five Forces. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan pada kompetensi teknis, sumber daya manusia berpengalaman, efisiensi operasional, keselamatan kerja, hubungan pelanggan, kualitas layanan, manajemen proyek, dan kemampuan digital. Namun, perusahaan menghadapi kejenuhan pasar, peningkatan biaya operasional, persaingan yang semakin ketat, perubahan teknologi, ketidakpastian ekonomi, dan tekanan regulasi. Strategi terintegrasi yang menggabungkan efisiensi operasional, diferensiasi layanan, transformasi digital, perluasan pasar secara selektif, dan diversifikasi terkait dinilai paling tepat. Pengembangan pelatihan energi terbarukan dan zero-carbon serta layanan teknis terkait menjadi peluang strategis untuk memanfaatkan kapabilitas yang ada, memperluas pasar, dan menciptakan sumber pendapatan baru secara berkelanjutan.

Kata kunci: Keunggulan kompetitif, Strategi korporat, Lima kekuatan porter, Analisis SWOT

1. Pendahuluan

Lingkungan bisnis kontemporer ditandai dengan meningkatnya persaingan, perubahan teknologi, pergeseran ekspektasi pelanggan, dan tekanan yang semakin besar bagi perusahaan untuk mempertahankan kinerja jangka panjang. Dalam kondisi ini, stabilitas bisnis tidak serta-merta dapat ditafsirkan sebagai indikasi keamanan strategis. Perusahaan yang telah mencapai tahap yang relatif matang atau stabil dapat menghadapi tantangan baru, termasuk kejenuhan pasar, peningkatan biaya operasional, persaingan yang semakin ketat, dan berkurangnya peluang pertumbuhan di pasar yang ada saat ini. Akibatnya, untuk mempertahankan kinerja bisnis, organisasi perlu terus mengevaluasi kembali kemampuan internal dan lingkungan eksternal mereka serta mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar. Penelitian terkini menekankan bahwa perusahaan perlu memperkuat kemampuan mereka dalam mendeteksi perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang yang muncul, dan mengonfigurasi ulang sumber daya guna mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis (Sarwoko, 2024; Pangarkar et al, 2024).

Kondisi ini sangat relevan bagi PT Wisang Utama Mandiri, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor teknik mekanikal dan elektrik serta jasa konstruksi kelistrikan. Meskipun perusahaan telah mencapai posisi bisnis yang relatif stabil, perusahaan menghadapi tekanan persaingan yang meningkat serta tantangan terkait kejenuhan pasar yang ada saat ini. Perlambatan pertumbuhan penjualan, ditambah dengan meningkatnya biaya tetap yang timbul dari produksi, kegiatan operasional, dan pengembangan bisnis, dapat menekan profitabilitas perusahaan jika biaya-biaya tersebut tidak diimbangi dengan ekspansi pasar yang memadai. Situasi semacam itu menuntut respons strategis yang melampaui sekadar mempertahankan operasi yang sudah ada. Sebaliknya, perusahaan perlu mengidentifikasi peluang ekspansi pasar, meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kemampuan inovasi, dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Manajemen strategis penting bagi perusahaan untuk menyelaraskan sumber daya dan kapabilitas internal dengan perubahan lingkungan eksternal guna mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja berkelanjutan (Hakam & Ulum, 2026). Perspektif *dynamic capabilities* menekankan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada kepemilikan sumber daya, tetapi juga kemampuan perusahaan untuk memperbarui dan mengonfigurasi ulang sumber daya sesuai perubahan lingkungan (Sarwoko, 2024). Bukti empiris pada UKM di Indonesia menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif, sementara digitalisasi dapat memperkuat kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan (Pangarkar et al, 2024).

Dalam lingkungan persaingan yang dinamis, perusahaan perlu mengembangkan kapabilitas adaptif agar keunggulan yang dimiliki tidak mudah ditiru atau menjadi usang. Keunggulan kompetitif juga berperan sebagai mediator antara kapabilitas inovasi, fleksibilitas strategis, dan kinerja UKM (Otahe, 2024).

Dengan demikian, keunggulan kompetitif dapat dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai unggul dibandingkan pesaing melalui sumber daya, kapabilitas, inovasi, diferensiasi, efisiensi, dan responsivitas terhadap perkembangan pasar. Di pasar modern, keunggulan kompetitif cenderung tidak dapat bertahan lama jika hanya didasarkan pada produk yang sudah mapan, pelanggan yang sudah ada, atau rutinitas operasional tradisional. Sebaliknya, perusahaan perlu terus memperbarui kapabilitas strategis mereka dan menjajaki pendekatan baru dalam penciptaan nilai. Sarwoko, (2024) Berpendapat bahwa kapabilitas dinamis menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan manajer memperbarui keunggulan kompetitif dengan cara mendeteksi perubahan lingkungan, menangkap peluang, serta mentransformasi sumber daya dan kapabilitas organisasi.

Inovasi model bisnis sangat relevan ketika perusahaan menghadapi keterbatasan di pasar yang sudah mapan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis dapat menjadi sumber penting keunggulan kompetitif karena memungkinkan perusahaan merancang ulang proposisi nilai, jaringan nilai, dan mekanisme penangkapan nilai (Xue et al., 2025). Senada dengan hal tersebut, Hasil penelitian An, (2024) menunjukkan bahwa inovasi model bisnis dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui restrukturisasi penciptaan nilai, penghantaran nilai, dan penangkapan nilai.

Perluasan pasar dan diversifikasi dapat menjadi pendekatan yang saling melengkapi dalam mengatasi kejenuhan pasar. Bukti terkini menunjukkan bahwa diversifikasi dapat berkontribusi pada kinerja perusahaan, meskipun efektivitasnya bergantung pada jenis dan konfigurasi strategis diversifikasi yang diterapkan (Aarab & Yiğit, 2025) Hal ini menyiratkan bahwa pemilihan strategi pertumbuhan harus didasarkan pada analisis sistematis, bukan sekadar asumsi bahwa perluasan atau diversifikasi secara otomatis akan memberikan manfaat.

Memahami lingkungan kompetitif juga sama pentingnya. Perusahaan beroperasi dalam struktur industri yang dibentuk oleh pesaing, pelanggan, pemasok, produk atau layanan pengganti, serta potensi pendatang baru. Oleh karena itu, keputusan strategis harus mempertimbangkan baik kapabilitas internal maupun tekanan kompetitif eksternal. Kerangka kerja *Porter's Five Forces* (Lima Kekuatan Porter) tetap bermanfaat untuk menganalisis secara sistematis kekuatan struktural yang memengaruhi daya tarik industri dan intensitas persaingan. Namun, penerapan analisis kompetitif saat ini semakin menekankan perlunya melengkapi analisis industri dengan perspektif berbasis kapabilitas dan dinamis, mengingat perusahaan harus terus merespons perubahan teknologi, pasar, dan organisasi (Sarwoko, 2024). Dengan demikian, penggabungan analisis industri dan penilaian internal dapat memberikan landasan yang lebih kuat untuk mengidentifikasi berbagai alternatif strategis.

Penelitian ini telah banyak dilakukan dengan membahas berbagai strategi, seperti strategi pertumbuhan, diversifikasi, integrasi, efisiensi operasional, inovasi, pengembangan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi. Penelitian-penelitian tersebut umumnya menunjukkan bahwa strategi korporasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam memahami

bagaimana strategi korporasi dirancang, diterapkan, dan disesuaikan secara efektif dengan kondisi internal serta perubahan lingkungan eksternal perusahaan.

Research gap dalam penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk mengkaji secara lebih komprehensif bagaimana strategi korporasi dapat digunakan untuk memperkuat keunggulan bersaing perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis. Penelitian ini tidak hanya menganalisis jenis strategi yang diterapkan, tetapi juga mengevaluasi kesesuaian strategi tersebut dengan sumber daya, kompetensi inti, kondisi pasar, kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi, serta tekanan kompetitif yang dihadapi perusahaan.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian ini mengisi celah penelitian dengan mengembangkan analisis strategi korporasi yang lebih integratif. Penelitian tidak hanya mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan, tetapi juga menghubungkannya dengan kebutuhan perusahaan dalam menghadapi kejenuhan pasar, peningkatan biaya tetap, perubahan persaingan, serta kebutuhan untuk menciptakan sumber pertumbuhan bisnis baru. Analisis tersebut menjadi dasar dalam merumuskan alternatif strategi korporasi yang sesuai dengan sumber daya, kapabilitas, dan karakteristik bisnis PT Wisang Utama Mandiri.

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi melalui pengintegrasian perspektif analisis lingkungan internal-eksternal, corporate strategy, dynamic capabilities, transformasi digital, dan competitive advantage dalam konteks perusahaan jasa konstruksi dan kelistrikan. Penelitian ini memperluas pemahaman bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya perusahaan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengonfigurasi kembali sumber daya tersebut, merespons perubahan pasar, melakukan inovasi, serta mengembangkan bidang bisnis baru yang masih terkait dengan kompetensi inti.

Kebaruan penelitian juga terletak pada upaya menghubungkan kondisi pasar yang mulai jenuh dan peningkatan fixed cost dengan kebutuhan melakukan related diversification sebagai bagian dari strategi penguatan competitive advantage. Dengan demikian, penelitian memberikan perspektif bahwa diversifikasi tidak sekadar menjadi strategi pertumbuhan, tetapi dapat berfungsi sebagai mekanisme untuk mengoptimalkan kapabilitas yang telah dimiliki sekaligus mengurangi ketergantungan perusahaan pada pasar utama.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal pada PT Wisang Utama Mandiri untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal serta merumuskan strategi penguatan keunggulan kompetitif. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan FGD dengan partisipan yang dipilih yaitu para pimpinan perusahaan antara lain: General manager, Manager SDM dan Keuangan, Divisi Lapangan, Manager Teknis, Manager Supervisor, Kepala Regu, Manager Pengembangan, Kepala Proyek, dan kepala administrasi. Sedangkan data sekunder digunakan sebagai pendukung. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui analisis tematik, SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta Porter's Five Forces untuk menganalisis struktur dan

intensitas persaingan industri. Hasil analisis digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi dalam menghadapi kejenuhan pasar, peningkatan biaya, persaingan, perubahan lingkungan bisnis, serta mendukung ekspansi pasar dan keberlanjutan perusahaan.

Focus Group Discussion di lakukan di kantor PT Wisang Utama Mandiri Sidoarjo dengan menggunakan panduan wawancara yang telah disiapkan. FGD telah berlangsung selama 3 (tiga) jam lebih untuk mendapatkan data secara lengkap baik melalui wawancara maupun dokumentasi. Untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan memenuhi kredibilitas maka dilakukan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi serta dokumen perusahaan yang relevan. Proses ini digunakan untuk memastikan konsistensi informasi mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan, persaingan pasar, peningkatan fixed cost, kapabilitas perusahaan, serta peluang pengembangan bisnis.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. SWOT Analysis of PT Wisang Utama Mandiri

Analitis penelitian disusun secara bertahap mulai dari data hasil wawancara dan FGD, pemberian kode awal, pengelompokan kode menjadi tema, hingga klasifikasi tema ke dalam faktor Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT). Proses ini dilakukan agar setiap faktor SWOT dapat ditelusuri kembali pada bukti empiris dan tidak semata-mata berasal dari interpretasi peneliti. Pernyataan yang memiliki makna serupa diberi kode, kemudian dikelompokkan menjadi tema strategis yang menjadi dasar penyusunan alternatif corporate.

Tabel 1. Metrik Ringkasan Analisis SWOT

Bukti Empiris Wawancara/FGD	Kode Awal	Tema	SWOT	Implikasi Strategis
Perusahaan memiliki tenaga engineer, teknisi, supervisor, dan perso-nel lapangan yang berpengalaman serta memahami pekerjaan konstruksi dan kelistrikan.	SDM teknis berpengalaman	Kapabilitas teknis	Strength	Memperkuat diferensiasi berbasis kompetensi dan kualitas layanan
SOP, penerapan K3, hubungan pelanggan, layanan purna jual, dan garansi telah menjadi bagian penting dalam pelaksanaan proyek.	SOP & K3; relasi pelanggan	Keandalan operasional dan reputasi	Strength	Mempertahankan kepercayaan pelanggan dan memperkuat hambatan masuk pesaing.
Pasar utama konstruksi/kelistrikan mulai terbatas, sementara perusahaan masih bergantung pada jenis pekerjaan yang relatif sama.	Keterangan-pasaran utama	Keterbatasan sumber pertum-buhan	Weakness	Mendorong ekspansi pasar dan related diversification.

Sistem informasi dan digitalisasi proses proyek sudah mulai dikem-bangkan tetapi belum sepenuhnya terintegrasi.	Digitalisasi belum optimal	Kematangan digital	Weakness	Mempercepat transformasi digital dan integrasi sistem proyek.
Kompetensi kelistrikan dapat dikem-bangkan ke layanan energi terba-rukan, zero-carbon, dan pelatihan teknis yang masih terkait dengan bisnis inti.	Peluang layanan baru	Diversifikasi terkait	Opportunity	Mengembangkan layanan baru berbasis kompetensi inti.
Persaingan meningkat karena mun-culnya pemain baru, sedangkan biaya tetap dan biaya operasional perusahaan cenderung meningkat.	Pesaing ba-ru; kenaikan biaya	Tekanan persaingan dan biaya	Threat	Meningkatkan efisiensi, inovasi layanan, dan perluasan pasar.
Sumber: Hasil Penelitian (2026)				

Analisis SWOT dilakukan melalui tahapan data wawancara/FGD kemudian diberikan kode awal dan memberikan tema serta faktor SWOT. Pernyataan informan dikelompokkan berdasarkan kesamaan makna sehingga setiap faktor SWOT dapat ditelusuri pada bukti empiris. Proses ini menjadi dasar penyusunan strategi untuk memperkuat competitive advantage PT Wisang Utama Mandiri.

Tabel 1 merupakan hasil analisis SWOT yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki landasan internal yang relatif kuat. Kekuatan utamanya bukan sekadar sumber daya fisik, melainkan kapabilitas organisasi: keahlian teknis, efisiensi operasional, kompetensi keselamatan, hubungan dengan pelanggan, digitalisasi, dan pengalaman proyek yang terakumulasi. Temuan ini mendukung perspektif Resource-Based View (Barney (1991) yang menjelaskan sumber daya perusahaan membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.

3.2. SWOT Strategic Alternatives

Interaksi faktor-faktor SWOT menghasilkan empat kategori alternatif strategis, yaitu:

1) SO, Strategies: Using Strengths to Exploit Opportunities

Pertama, strategi SO yang paling kuat adalah memanfaatkan kompetensi teknik elektro yang ada, personel berpengalaman, kredibilitas proyek, dan hubungan dengan pelanggan untuk mengembangkan layanan pelatihan energi terbarukan dan nol karbon. Perusahaan telah memiliki pengetahuan teknis terkait sistem tenaga surya, instalasi listrik, dan konstruksi. Oleh karena itu, program pelatihan yang diusulkan bukanlah strategi diversifikasi yang tidak terkait, melainkan perluasan yang relevan dari kapabilitas yang sudah ada. Strategi SO kedua adalah memanfaatkan hubungan perusahaan dengan pelanggan institusional untuk menjajaki proyek dan segmen pasar baru. Pengalaman perusahaan dengan PLN, PDAM, Petrokimia, rumah sakit, instansi

pemerintah, dan organisasi institusional lainnya menunjukkan adanya kredibilitas di berbagai kategori pelanggan. Reputasi ini dapat dimanfaatkan untuk merambah pasar institusional dan pasar terkait infrastruktur yang baru. Strategi SO ketiga adalah menggunakan digitalisasi sebagai platform untuk meningkatkan transparansi bagi pelanggan, pemantauan proyek, dan efisiensi operasional. Saputra, M. H dkk (2024) mendukung arah ini dengan menunjukkan hubungan antara digitalisasi, kapabilitas dinamis, dan keunggulan kompetitif pada UKM di Indonesia.

2) WO Strategies: Using Opportunities to Overcome Weaknesses

Pertama, strategi WO yang utama adalah mengurangi ketergantungan pada pasar yang sudah ada melalui ekspansi pasar yang sistematis dan diversifikasi terkait. Inisiatif pelatihan energi terbarukan dapat membantu mengatasi kejenuhan pasar dengan menciptakan sumber pendapatan baru. Alih-alih hanya bergantung pada proyek konstruksi, perusahaan dapat mengembangkan layanan pelatihan teknis, persiapan sertifikasi, konsultasi, pemeliharaan, dan kompetensi di bidang energi terbarukan.

Strategi WO kedua adalah memperkuat kapabilitas digital agar digitalisasi menjadi kapabilitas strategis yang sesungguhnya, bukan sekadar alat administratif. Sistem digital dapat dikembangkan untuk mendukung manajemen proyek berbasis data, manajemen hubungan pelanggan, dasbor kinerja, optimalisasi pengadaan, dan pemeliharaan prediktif. Strategi WO ketiga adalah mengembangkan program pelatihan karyawan yang terstruktur di bidang energi terbarukan, konstruksi digital, dan teknologi ramah lingkungan. Langkah ini bertujuan mengatasi potensi kelemahan akibat kurangnya pengembangan kapabilitas dalam bidang-bidang teknologi yang sedang berkembang.

3) ST Strategies: Using Strengths to Reduce Threats

Pertama, strategi ST yang paling penting adalah memanfaatkan kualitas layanan, kompetensi keselamatan, keahlian teknis, dan hubungan dengan pelanggan sebagai mekanisme diferensiasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Bersaing terutama berdasarkan harga dapat berisiko karena dapat mempercepat tekanan terhadap margin. Sebagai gantinya, perusahaan dapat bersaing melalui keandalan, keselamatan, transparansi, daya tanggap, jaminan (garansi), dan keahlian teknis.

Strategi ST yang kedua adalah memanfaatkan digitalisasi untuk meningkatkan daya tanggap organisasi terhadap perubahan teknologi dan pasar. Sistem digital dapat mendukung arus informasi yang lebih cepat dan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Strategi ST yang ketiga adalah memanfaatkan kompetensi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) serta kepatuhan terhadap regulasi perusahaan sebagai sumber diferensiasi. Di sektor teknis yang memiliki regulasi ketat, bukti nyata mengenai keselamatan dan kepatuhan dapat menjadi elemen penting bagi reputasi organisasi.

4) WT Strategies: Minimizing Weaknesses and Avoiding Threats

Strategi WT sebaiknya berfokus pada diversifikasi risiko dan pengendalian biaya. Perusahaan harus menghindari ketergantungan yang berlebihan pada sejumlah terbatas pelanggan proyek dan pada saat yang sama memantau biaya tetap secara cermat. Perusahaan juga sebaiknya menghindari upaya memasuki pasar yang tidak terkait tanpa terlebih dahulu menilai kesesuaian strategisnya. Diversifikasi sebaiknya dikaitkan dengan kapabilitas yang sudah ada agar perusahaan dapat memanfaatkan keahlian teknisnya, alih-alih harus membangun kapabilitas organisasi yang benar-benar baru dari nol.

3.3. Analysis and Discussion of the Interview Findings

Wawancara dengan mitra bisnis memberikan bentuk konfirmasi eksternal yang penting terhadap temuan dari analisis kondisi perusahaan.

3.3.1. Confirmation of the Company's Competitive Advantage

Mitra mengonfirmasi bahwa PT Wisang Utama Mandiri memiliki keunggulan dalam efisiensi penyelesaian proyek dan pemanfaatan tenaga kerja pada layanan teknik dan konstruksi kelistrikan bagi pelanggan institusional. Temuan eksternal ini memperkuat hasil internal bahwa efisiensi operasional merupakan keunggulan kompetitif utama yang mendukung kepuasan dan pesanan berulang. Hal ini sejalan dengan Otache, I. (2024) serta perspektif Resource-Based View (RBV), bahwa efisiensi tenaga kerja dan pengalaman manajemen proyek merupakan kapabilitas yang sulit ditiru. Efisiensi tersebut juga penting dalam menghadapi peningkatan biaya operasional karena mampu meningkatkan produktivitas dan menekan tekanan biaya. Oleh karena itu, efisiensi operasional perlu dipertahankan sebagai pilar utama strategi perusahaan.

3.3.2. Transparansi Informasi sebagai Kapabilitas Kompetitif

Mitra mengonfirmasi bahwa perusahaan menggunakan sistem informasi yang memungkinkan pelanggan memantau kemajuan proyek dan penggunaan anggaran. Hal ini memiliki signifikansi strategis karena transparansi dapat mengurangi asimetri informasi antara kontraktor dan pelanggan.

Temuan ini mendukung interpretasi digitalisasi yang lebih luas sebagaimana dikembangkan dalam Bagian 4.1. Digitalisasi bukan sekadar bersifat administratif. Digitalisasi digunakan untuk memperkuat kepercayaan pelanggan, tata kelola, transparansi keuangan, dan pemantauan proyek. Hal ini sejalan dengan Saputra et al., (2024), yang menemukan bahwa digitalisasi dapat memperkuat hubungan antara kapabilitas dinamis dan keunggulan kompetitif pada UKM di Indonesia.

3.3.3. Customer Performance Evaluation as a Mechanism for Organizational Learning

Mitra tersebut juga mengonfirmasi penggunaan formulir evaluasi kinerja pelanggan. Mekanisme ini memiliki dua fungsi strategis: mengukur kepuasan pelanggan dan menghasilkan bukti mengenai kinerja organisasi.

Temuan ini dapat ditafsirkan melalui perspektif kapabilitas dinamis. Evaluasi pelanggan memberikan informasi mengenai ekspektasi pasar dan kinerja layanan. Jika informasi ini

dikumpulkan, dianalisis, dan dimanfaatkan secara sistematis untuk memodifikasi proses organisasi, hal tersebut menjadi mekanisme pembelajaran organisasi.

Dengan demikian, evaluasi pelanggan tidak boleh hanya digunakan sebagai dokumentasi untuk tender di masa mendatang. Evaluasi ini semestinya menjadi sistem umpan balik yang strategis. Pola yang berulang dalam evaluasi pelanggan dapat mengungkap atribut layanan mana yang menciptakan nilai serta area mana yang memerlukan perbaikan. Pembelajaran semacam itu dapat memperkuat kapabilitas perusahaan dalam mendeteksi perubahan (*sensing capability*).

3.3.4. After-Sales Service and Warranty as Differentiation

Mitra mengonfirmasi bahwa perusahaan menyediakan layanan purnajual dan garansi yang memperkuat nilai layanan di luar penyelesaian proyek. Kombinasi efisiensi, keandalan, transparansi, keselamatan, kompetensi teknis, dan dukungan purnajual menjadi sumber keunggulan kompetitif yang lebih kuat dibandingkan persaingan berbasis harga semata.

3.3.5. Organizational Structure and Efficiency

Mitra mengonfirmasi bahwa pemisahan tim administratif dan teknis mengurangi tumpang tindih tanggung jawab serta mendukung kelancaran proyek. Spesialisasi ini meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, namun perlu didukung koordinasi lintas fungsi melalui platform digital agar aliran informasi tetap efektif.

3.3.6. External Threats Confirmed by the Business Partner

Mitra mengidentifikasi regulasi pemerintah, ketidakpastian ekonomi, perubahan teknologi, dan meningkatnya persaingan sebagai faktor eksternal utama yang memperkuat analisis lingkungan perusahaan. Temuan ini mendukung penerapan Porter's Five Forces dan menunjukkan bahwa tekanan kompetitif berpengaruh terhadap keunggulan dan kinerja perusahaan, sehingga diperlukan respons strategis dan manajerial yang tepat (Baird et al., 2024).

1) Threat of New Entrants — Moderate to High

Temuan ini secara eksplisit menunjukkan adanya peningkatan jumlah pesaing baru yang memasuki pasar konstruksi dan layanan kelistrikan. Mitra bisnis mengonfirmasi kondisi ini secara independen. Oleh karena itu, ancaman dari pemain baru perlu dinilai setidaknya berada pada level moderat dan berpotensi tinggi. Kendati demikian, perusahaan memiliki sejumlah sumber daya yang menciptakan hambatan masuk parsial, yaitu: pengalaman teknis, sertifikasi K3, hubungan kelembagaan, referensi proyek, kepercayaan pelanggan, dan SOP yang telah mapan. Pemain baru mungkin bisa memasuki pasar, namun tentu belum langsung memiliki kredibilitas organisasi yang setara. Implikasi strateginya adalah perusahaan perlu memperkuat hambatan masuk yang berbasis reputasi dan kapabilitas, khususnya melalui sertifikasi, referensi pelanggan, kapabilitas khusus di bidang energi terbarukan, transparansi proyek berbasis digital, serta hubungan kelembagaan jangka panjang.

2. Bargaining Power of Suppliers — Moderate.

Temuan menunjukkan bahwa hubungan dengan vendor

dipertimbangkan dalam tahap perencanaan proyek dan bahwa pemasok material merupakan bagian dari lingkungan operasional perusahaan. Namun, temuan yang ada tidak memberikan bukti yang cukup untuk menyimpulkan bahwa pemasok memiliki kekuatan tawar-menawar yang sangat tinggi ataupun sangat rendah. Oleh karena itu, kekuatan pemasok paling tepat dinilai berada pada tingkat moderat untuk saat ini. Perusahaan dapat mengurangi ketergantungan terhadap pemasok dengan cara mempertahankan sejumlah vendor yang memenuhi kualifikasi, menjalin hubungan kerja sama jangka panjang, melakukan standardisasi material jika memungkinkan, serta meningkatkan manajemen pengadaan berbasis digital. Hal ini menjadi sangat penting mengingat fokus perusahaan pada efisiensi dan kenaikan biaya. Ketidakefisienan dalam proses pengadaan dapat menggerus keunggulan biaya yang telah dicapai melalui efisiensi tenaga kerja.

2) Bargaining Power of Buyers — Moderate to High

Kekuatan pembeli dalam penawaran (bargaining power) tampak cukup signifikan karena perusahaan melayani pelanggan institusional dan korporat, termasuk PLN, PDAM, Petrokimia, rumah sakit, lembaga pemerintah, serta organisasi besar lainnya. Pelanggan institusional dapat memiliki daya tawar yang kuat karena mereka sering kali menerapkan prosedur pengadaan formal, spesifikasi teknis, dan persyaratan kinerja tertentu, serta memiliki akses ke berbagai calon pemasok. Kendati demikian, hubungan pelanggan, transparansi, jaminan, evaluasi kinerja, dan pesanan berulang memberikan perlindungan tertentu terhadap kekuatan pembeli yang berlebihan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menghindari persaingan yang hanya mengandalkan faktor harga. Interpretasi ini sejalan dengan temuan Baird et al., (2024), yang menunjukkan bahwa kekuatan kompetitif memiliki implikasi penting bagi keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. Dengan demikian, respons perusahaan sebaiknya difokuskan pada penciptaan nilai yang terdiferensiasi, yang menjadikan perusahaan menarik karena faktor-faktor selain harga.

3) Threat of Substitutes — Moderate

Ancaman dari produk atau layanan pengganti sulit dikategorikan sebagai sangat tinggi karena konstruksi dan pemeliharaan kelistrikan memerlukan layanan teknis yang tidak selalu dapat digantikan secara langsung oleh produk yang tidak berkaitan. Kendati demikian, perubahan teknologi dapat menghadirkan solusi, kontraktor, teknologi, dan sistem energi alternatif. Oleh karena itu, langkah perusahaan beralih ke tenaga surya, layanan energi terbarukan, dan pelatihan energi ramah lingkungan memiliki arti strategis penting, sebab hal ini memungkinkan perusahaan untuk turut serta dalam perubahan teknologi yang sedang berkembang, alih-alih sekadar mempertahankan layanan konvensional. Hal ini mendukung argumen mengenai kapabilitas dinamis dari Cruz-Sánchez et al., (2026), yang menekankan perlunya perusahaan mengonfigurasi ulang aktivitas dan kompetensi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.

Dengan demikian, inisiatif pelatihan energi terbarukan yang diusulkan dapat dipahami sebagai respons proaktif terhadap potensi substitusi teknologi.

4) Rivalry Among Existing Competitors — High

Di antara kelima kekuatan tersebut, persaingan kompetitif tampaknya merupakan tekanan eksternal terkuat yang teridentifikasi dalam temuan ini. Baik perusahaan maupun mitra bisnis secara eksplisit menyoroti meningkatnya persaingan dan munculnya pesaing baru. Risiko ini diperparah oleh kondisi pasar perusahaan yang sudah tergolong matang serta kemungkinan terjadinya persaingan harga. Ketika pertumbuhan pasar melambat, perusahaan cenderung bersaing lebih agresif untuk memperebutkan proyek-proyek yang ada. Hal ini memperkuat masalah utama yang teridentifikasi dalam studi tersebut: perusahaan memerlukan sumber pertumbuhan baru alih-alih hanya mengandalkan pasar yang sudah mapan. Seperti halnya, oleh Baird et al., (2024) yang juga memberikan bukti empiris bahwa intensitas kekuatan kompetitif berkaitan dengan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. Yang penting, studi mereka menunjukkan bahwa perusahaan dapat merespons tekanan kompetitif dengan melakukan rekonfigurasi sumber daya dan menerapkan praktik manajerial yang tepat. Interpretasi ini sangat sejalan dengan temuan saat ini: PT Wisang Utama Mandiri merespons situasi tersebut melalui efisiensi, kualitas layanan, digitalisasi, hubungan pelanggan, dan diferensiasi.

3.4. Diskusi

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa posisi strategis PT Wisang Utama Mandiri dapat digambarkan sebagai posisi yang memiliki kapabilitas internal yang kuat namun menghadapi tekanan eksternal. Perusahaan memiliki kekuatan internal yang substansial, khususnya dalam hal keahlian teknis, sumber daya manusia, efisiensi operasional, kompetensi keselamatan, hubungan dengan pelanggan, digitalisasi, dan pengalaman organisasi. Pada saat yang sama, perusahaan beroperasi di bawah tekanan eksternal yang meningkat akibat persaingan, ketidakpastian ekonomi, perubahan teknologi, dan regulasi.

Temuan ini memberikan jawaban langsung atas pertanyaan penelitian pertama, yang menanyakan mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Secara internal, perusahaan memiliki basis sumber daya dan kapabilitas yang kuat. Namun, secara eksternal, perusahaan menghadapi lingkungan yang kompetitif dan terus berubah. Oleh karena itu, masalah strategis yang dihadapi bukanlah sekadar kurangnya sumber daya, melainkan kebutuhan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya yang ada agar dapat menghasilkan sumber pertumbuhan dan keunggulan kompetitif yang baru.

Temuan ini juga memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian kedua mengenai strategi perusahaan yang paling tepat untuk memperkuat keunggulan kompetitif. Bukti yang ada menunjukkan bahwa strategi tunggal tidaklah memadai. Pendekatan yang paling tepat adalah strategi terintegrasi yang menggabungkan diferensiasi dan efisiensi, yang didukung oleh diversifikasi terkait serta perluasan pasar.

Pertama, perusahaan sebaiknya mempertahankan efisiensi operasional sebagai strategi kompetitif utama. Mitra perusahaan secara tegas menyatakan bahwa waktu penyelesaian proyek dan pemanfaatan tenaga kerja merupakan keunggulan utama. Oleh karena itu, efisiensi harus tetap menjadi inti dari strategi manajemen biaya perusahaan. Kedua, perusahaan sebaiknya memperkuat diferensiasi melalui kualitas layanan, transparansi, aspek keselamatan, jaminan (garansi), hubungan dengan pelanggan, dan kompetensi teknis. Langkah ini lebih baik daripada sekadar mengandalkan harga rendah, mengingat banyak pesaing yang berpotensi meniru strategi persaingan berbasis harga.

Ketiga, perusahaan sebaiknya melakukan diversifikasi terkait (related diversification) ke bidang pelatihan energi terbarukan dan pelatihan terkait emisi nol karbon (zero-carbon). Inisiatif pelatihan yang diusulkan ini sangat menjanjikan karena memanfaatkan kapabilitas teknik kelistrikan yang sudah dimiliki perusahaan, alih-alih merambah bisnis yang sama sekali tidak berkaitan. Strategi ini sejalan dengan penelitian inovasi model bisnis terkini yang menekankan pada penataan ulang kapabilitas yang ada menjadi mekanisme penciptaan nilai yang baru (Fakunle & Aserere, 2024). Keempat, perusahaan sebaiknya melakukan ekspansi pasar secara selektif. Portofolio pelanggan yang ada saat ini menjadi landasan yang kuat untuk memperluas jangkauan ke pelanggan institusional baru, klien industri, proyek energi terbarukan, serta pasar pelatihan teknis.

Keberlanjutan dan daya saing PT Wisang Utama Mandiri bergantung pada kemampuan memadukan efisiensi dengan adaptasi berkelanjutan. Diversifikasi melalui pelatihan dan layanan energi terbarukan dapat mengurangi ketergantungan pada proyek konvensional sekaligus membuka pasar baru. Digitalisasi perlu diperluas untuk mendukung pelanggan, pengadaan, keuangan, proyek, kinerja, dan pengambilan keputusan (Saputra dkk., 2024; Sarwoko, 2024). Pengembangan kompetensi SDM juga menjadi investasi strategis untuk mendukung kebutuhan teknologi baru (Hanifah & Innayah, 2024). Selain itu, hubungan pelanggan, pesanan berulang, dan umpan balik perlu dikelola sebagai aset strategis untuk memperkuat daya saing dan perbaikan berkelanjutan.

Temuan penelitian sejalan dengan studi terdahulu bahwa kapabilitas dinamis dan digitalisasi mendukung keunggulan kompetitif melalui peningkatan efisiensi, transparansi, dan hubungan pelanggan (Pangarkar & Prabhudesai, 2024; Saputra et al., 2024). Pengembangan pelatihan energi terbarukan mencerminkan fleksibilitas strategis dalam memanfaatkan kompetensi teknis untuk peluang pasar baru (Otahe, 2024; Cruz-Sánchez et al., 2026). Kompetensi teknis, K3, dan pengalaman proyek juga menjadi modal manusia strategis bagi kinerja perusahaan (Hanifah & Innayah, 2024). Sementara itu, meningkatnya persaingan menuntut penguatan diferensiasi, efisiensi, dan kapabilitas organisasi (Baird et al., 2024). Dengan demikian, keunggulan kompetitif berkelanjutan terbentuk melalui sinergi kapabilitas internal, kapabilitas dinamis, dan respons terhadap tekanan persaingan eksternal.

4. Kesimpulan

Terkait dengan permasalahan penelitian secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa: PT Wisang Utama Mandiri memiliki beberapa kekuatan internal seperti tenaga teknis berpengalaman, kapabilitas di bidang teknik elektro dan konstruksi, pengalaman manajemen proyek, kompetensi keselamatan kerja, efisiensi operasional, prosedur operasi standar yang mapan, hubungan dengan pelanggan, layanan purnajual, garansi, serta pengembangan sistem informasi digital. Tidak ada satu pendekatan strategis tunggal yang memadai. Strategi yang paling tepat adalah strategi korporat terintegrasi yang menggabungkan efisiensi operasional, diferensiasi, digitalisasi, ekspansi pasar, dan diversifikasi terkait. Perusahaan perlu mengembangkan layanan pelatihan energi terbarukan dan nol-karbon sebagai peluang bisnis baru. Daya saing jangka panjang bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memadukan pemanfaatan kekuatan yang ada dengan eksplorasi peluang-peluang baru. Perusahaan telah memiliki sumber daya organisasi yang bernilai, namun sumber daya tersebut harus terus dikembangkan dan dikonfigurasi ulang sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini mendukung teori Resource-Based View (RBV) dengan menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dapat bersumber dari sumber daya dan kapabilitas organisasi yang bernilai, khususnya keahlian teknis, karyawan berpengalaman, hubungan dengan pelanggan, kapabilitas manajemen proyek, rutinitas organisasi, dan reputasi yang telah terbangun. Sumber daya ini sangat penting karena tidak dapat serta-merta ditiru atau direplikasi dengan cepat oleh pesaing baru. Sedangkan implikasi praktisnya adalah bahwa PT Wisang Utama Mandiri perlu terus memperkuat aspek transparansi, komunikasi, pemantauan proyek, responsivitas layanan, jaminan, serta dukungan purnajual. Berdasarkan hasil penelitian disarankan bahwa PT Wisang Utama Mandiri memperkuat kualitas proyek, kebutuhan teknologi, ekspektasi pelanggan, dan peluang pasar yang muncul. Selain itu juga perlu mengembangkan layanan energi terbarukan dan nol-karbon dengan berbagi pengetahuan teknis, berpartisipasi dalam proyek bersama, atau mengembangkan program pelatihan kolaboratif. Sedangkan saran bagi Peneliti Selanjutnya Penelitian sebaiknya mengembangkan studi ini dengan melakukan studi kasus majemuk yang bersifat komparatif dengan melibatkan beberapa perusahaan teknik elektro dan konstruksi. Penelitian semacam itu akan memungkinkan identifikasi apakah faktor-faktor strategis yang ditemukan pada PT Wisang Utama Mandiri bersifat spesifik bagi organisasi tersebut atau mencerminkan kondisi industri secara lebih luas

Daftar Pustaka

- Aarab, C., & Yiğit, İ. (2025). Diversification and performance relationship in Turkey: A study of companies listed on Istanbul Stock Exchange. *Kocaeli University Journal of Social Sciences*, 1(49), 52–65. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1652219>
- An, X. (2024). Research on the contribution of business model innovation to sustainable competitive advantage of enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14(11). <https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.1411073>

- Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024). The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. *Journal of Management Control*, 35, 303–332. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00375-4>
- Cruz-Sánchez, O., Cruz-Cázares, C., & Hernández-Vivanco, A. (2026). Business model innovation from dynamic capabilities perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 204. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115835>
- Fakunle, K. A., & Aserere, A. J. (2024). Impact of diversification strategy on organization performance: Case study of ZAP Global Enterprise in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Financial Research and Management Science*, 4(7).
- Hakam, A., & Ulum, Z. (2026). Building competitive advantage through strategic management practices: A qualitative study of service firms. *HARAMAIN: Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(1), 89–102. <https://doi.org/10.66931/jmb-350>
- Hanifah, G., & Innayah, M. N. (2024). Improving MSMEs performance through human capital, financial literacy and competitive advantage. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 608–624. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i71434>
- Otache, I. (2024). Innovation capability, strategic flexibility and SME performance: The roles of competitive advantage and competitive intensity. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(2), 248–262. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2023-0221>
- Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, 43, 24–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22250>
- Saputra, M. H., Utomo, M. N., Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Andri Ansyah, R. H., Koeswinarno, & Suradi. (2024). Small and medium-sized enterprises dynamic capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 12(3), 41–67. <https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120303>
- Sarwoko, E. (2024). Digitalization and competitive advantage of SMEs: The moderating role of entrepreneurial competence. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 20(1). <https://doi.org/10.37301/jmubh.v20i1.25543>
- Xue, F., Tan, Y., & Anwar, S. (2025). Innovation strategy, digital transformation and competitive advantage of manufacturing enterprises: Evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 28(8), 3395–3417. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0786>