



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 3 Tahun 2025 Page 7130-7137

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Peran Hubungan Dan Adaptasi Perusahaan Dalam Keberhasilan Proyek Konstruksi PLN: Studi Kasus PT X

Grasstyana Melisa Jassmine^{1✉}, G. Oka Warmana²

Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Email : 22012010014@student.upnjatim.ac.id^{1✉}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran hubungan dan strategi adaptasi perusahaan terhadap keberhasilan proyek konstruksi pemerintah melalui studi kasus pembangunan Gedung Bersama PLN oleh PT X. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam serta analisis dokumen proyek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi intensif dengan klien, kemampuan menyesuaikan kebutuhan teknis, serta negosiasi terkait skema pembayaran progresif menjadi faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan proyek. Temuan ini menegaskan bahwa keunggulan non-finansial seperti fleksibilitas operasional dan relasi jangka panjang memainkan peran strategis dalam pelaksanaan proyek konstruksi pemerintah. Implikasi praktis dari penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk memperkuat strategi manajerial dan pemasaran relasional di sektor konstruksi publik, khususnya dalam membangun kepercayaan dan retensi klien.

Kata Kunci: *Strategi Adaptasi; Hubungan Pelanggan; Pemasaran Relasional; Loyalitas Klien; Manajemen Konstruksi.*

Abstract

This study aims to analyze the role of client relationships and corporate adaptation strategies in the success of a government construction project, using a case study of the *Gedung Bersama PLN* development project by PT X. Employing a qualitative approach and case study method, data were collected through in-depth interviews and analysis of project documents. The findings reveal that intensive communication with the client, the ability to adjust to technical requirements, and negotiations regarding progressive payment schemes were key factors contributing to the project's success. These results highlight that non-financial advantages such as operational flexibility and long-term relationships play a strategic role in the implementation of government construction projects. The practical implications of this study can be utilized to strengthen managerial strategies and relational marketing in the public construction sector, particularly in building client trust and retention.

Keywords: *Adaptation Strategy; Customer Relationship; Relational Marketing; Client Loyalty; Construction Management.*

PENDAHULUAN

Proyek konstruksi yang dikelola oleh badan usaha milik negara seperti PT PLN (Persero) menuntut pendekatan manajerial yang tidak hanya mengutamakan keunggulan teknis dan efisiensi biaya, tetapi juga menitikberatkan pada kemampuan membangun relasi profesional yang kuat serta adaptasi terhadap kebutuhan klien yang dinamis. Dalam konteks proyek penunjukan langsung, keberhasilan tidak semata-mata ditentukan oleh harga yang kompetitif, melainkan juga oleh kemampuan kontraktor untuk menawarkan nilai tambah melalui komunikasi efektif, negosiasi yang fleksibel, dan pemenuhan ekspektasi klien secara responsif. PT X sebagai perusahaan konstruksi dengan pengalaman lebih dari lima dekade, menjadi representasi menarik dari penerapan strategi hubungan dan adaptasi dalam memenangkan proyek pembangunan Gedung Bersama PLN di Jakarta, sekaligus menandai kembalinya kerja sama perusahaan tersebut dengan instansi pemerintah setelah jeda kerja sama sebelumnya.

Berbagai metode dalam manajemen proyek konstruksi telah banyak dibahas dalam literatur, mulai dari pendekatan berbasis teknologi dan efisiensi biaya (Kusumawardani et al., 2022), penguatan tata kelola proyek (Putra dan Suharto, 2021), hingga strategi berbasis komunikasi relasional dan manajemen ekspektasi klien (Wijaya dan Ismail, 2023). Pendekatan teknis terbukti meningkatkan akurasi dan kontrol pelaksanaan proyek, namun kurang efektif dalam konteks yang membutuhkan fleksibilitas sosial, seperti proyek pemerintah yang penuh dinamika kebijakan. Sebaliknya, pendekatan berbasis relasi menempatkan klien sebagai mitra aktif, memungkinkan negosiasi lebih adaptif dan respons cepat terhadap kritik atau perubahan kebutuhan di tengah pelaksanaan proyek (Wibowo et al., 2021). Sayangnya, kajian tentang strategi tersebut masih didominasi oleh studi konseptual atau berfokus pada proyek swasta berskala besar, sehingga belum secara komprehensif mengulas praktik konkret di proyek pemerintah dengan sistem penunjukan langsung.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa reputasi perusahaan dan pengalaman historis berperan penting dalam proses seleksi kontraktor oleh lembaga pemerintah (Rahman dan Kurniawan, 2023). Namun, dalam praktiknya, keberhasilan tersebut tetap bergantung pada kemampuan kontraktor untuk menavigasi ketidakpastian birokrasi dan menyesuaikan strategi dengan skema kontrak yang ditentukan klien. Risiko-risiko seperti ketentuan pembayaran satu tahap, kebutuhan sumber daya tambahan seperti HSE Officer, atau perubahan ruang lingkup pekerjaan memerlukan respons manajerial yang sigap dan prosedural (Yuliana dan Susanto, 2022). Dengan demikian, dibutuhkan studi berbasis kasus nyata untuk mengungkap bagaimana hubungan profesional dan strategi

adaptasi diterapkan dalam proyek penunjukan langsung dan bagaimana hal tersebut berdampak terhadap keberhasilan proyek.

Artikel ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis praktik manajerial PT X dalam membangun dan mempertahankan hubungan kerja yang produktif dengan PLN serta strategi adaptif yang digunakan dalam menghadapi tantangan operasional dan administratif proyek. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam bidang manajemen proyek sektor publik dengan menyajikan pendekatan praktis yang aplikatif. Kebaruan artikel ini terletak pada pemaparan strategi adaptasi berbasis hubungan dalam konteks proyek penunjukan langsung pemerintah, yang masih jarang dijadikan fokus dalam penelitian-penelitian sebelumnya di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajerial dalam membangun hubungan klien dan strategi adaptasi yang dilakukan oleh PT X pada proyek penunjukan langsung oleh PT PLN (Persero). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena dalam konteks kehidupan nyata secara detail dan holistik (Pratiwi dan Suryani, 2020).

Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Desain ini sesuai digunakan dalam penelitian sosial yang bertujuan mendalami proses dan strategi yang diterapkan dalam konteks tertentu yang unik (Azhari dan Lestari, 2021). Fokus utama penelitian diarahkan untuk menggambarkan strategi hubungan dan respons adaptif yang digunakan oleh perusahaan konstruksi dalam menghadapi dinamika proyek pemerintah, khususnya pada proyek pembangunan Gedung Bersama PLN yang dilaksanakan melalui mekanisme penunjukan langsung.

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pihak manajemen PT X yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses tender dan pelaksanaan proyek PLN. Objek penelitian mencakup strategi komunikasi, hubungan klien, adaptasi kontraktual, serta respons terhadap dinamika teknis dan administratif selama proyek berlangsung.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pendekatan semi-terstruktur guna memperoleh informasi yang kontekstual, reflektif, dan relevan dengan fokus penelitian. Wawancara dilakukan terhadap empat orang informan utama yang memiliki peran strategis dalam proyek konstruksi, yaitu: (1) *Geotechnical Engineering*, (2) *Project Manager*, (3) *Site Leader*, serta (4) *Project Officer*. Pemilihan informan dilakukan secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengalaman mereka dalam pelaksanaan proyek, khususnya dalam hal strategi hubungan dan adaptasi terhadap dinamika proyek.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator strategi hubungan dan adaptasi dalam proyek konstruksi. Pedoman ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi pengalaman subjektif informan secara mendalam, baik dalam aspek teknis maupun manajerial (Saputra dan Wahyuni, 2022).

Pengumpulan data juga didukung dengan studi dokumen internal perusahaan, seperti surat penunjukan proyek, addendum kontrak, serta dokumentasi komunikasi antara perusahaan dan pihak PLN. Teknik ini digunakan sebagai bagian dari upaya triangulasi data untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik. Data hasil wawancara dikodekan berdasarkan tema yang muncul, kemudian dikategorikan sesuai aspek-aspek strategi relasional dan adaptif. Proses ini mengikuti langkah-langkah: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan seperti yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman (dalam Sunarto dan Nurul, 2021). Validitas data diperkuat melalui teknik triangulasi sumber dan member checking dengan informan yang sama untuk memastikan konsistensi informasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkap tiga temuan utama berdasarkan wawancara mendalam dengan manajemen PT X terkait pelaksanaan proyek pembangunan Gedung Bersama PLN melalui mekanisme penunjukan langsung. Temuan pertama menyoroti pentingnya strategi hubungan yang intensif, seperti komunikasi aktif, konsistensi dalam menyampaikan progres proyek, serta penyampaian solusi teknis yang berorientasi pada kebutuhan klien. Pendekatan ini terbukti menjadi salah satu faktor penentu diterimanya PT X dalam proyek ini, karena komunikasi yang terbuka dan solutif membentuk persepsi positif dari pihak PLN

sebagai pemberi kerja. Menurut Wijaya dan Ismail (2023), komunikasi relasional yang terstruktur dalam proyek publik dapat mempercepat proses koordinasi, memperkuat kepercayaan, dan menciptakan relasi jangka panjang yang produktif antara kontraktor dan klien.

Temuan kedua menyoroti pentingnya adaptasi terhadap sistem administratif dan kebijakan internal PLN. Dalam hal ini, PT X menunjukkan fleksibilitas tinggi dengan melakukan negosiasi ulang skema pembayaran dari sistem 100% di akhir menjadi skema progresif, serta menyesuaikan dokumen kontrak melalui proses addendum sesuai kebutuhan teknis di lapangan. Fleksibilitas ini mencerminkan kesiapan perusahaan dalam mengelola risiko administratif yang sering menjadi kendala dalam proyek pemerintah (Yuliana & Susanto, 2022). Pendekatan adaptif ini memberikan keunggulan kompetitif karena menunjukkan kapabilitas manajerial yang sigap dan berorientasi solusi.

Temuan ketiga mengindikasikan bahwa reputasi historis perusahaan, meskipun penting dalam sistem penunjukan langsung, tetap harus ditunjang oleh tindakan nyata selama pelaksanaan proyek. Hal ini sejalan dengan pendapat Harahap dan Kurniawan (2021), yang menyatakan bahwa reputasi hanya akan berdampak signifikan apabila didukung oleh kinerja aktual dan keterlibatan aktif dalam merespons dinamika proyek. Dengan demikian, keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh rekam jejak masa lalu, tetapi juga oleh ketanggapan dan nilai tambah yang diberikan sepanjang pelaksanaan.

Tabel 1. Strategi Relasional dan Adaptif PT X dalam Proyek PLN

No	Strategi atau Tindakan Utama	Dampak terhadap Keberhasilan Proyek
1	Menyesuaikan harga penawaran dengan anggaran	Memperkuat posisi tawar dalam tender langsung
2	Memberikan solusi teknis tambahan (GPR)	Menambah nilai proyek di mata klien
3	Membangun komunikasi yang intensif	Menjaga hubungan jangka panjang dengan PLN
4	Negosiasi skema pembayaran progresif	Mengurangi risiko keuangan perusahaan
5	Penanganan cepat terhadap permintaan HSE	Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan klien

Temuan penelitian ini mendukung tujuan utama yang telah ditetapkan sebelumnya, yakni mengevaluasi peran hubungan klien dan strategi adaptasi dalam proyek penunjukan langsung. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, terlihat bahwa PT X tidak hanya berfokus pada aspek teknis atau efisiensi anggaran, melainkan mengedepankan pendekatan relasional yang kuat. Strategi seperti komunikasi aktif dengan klien, penyampaian solusi teknis yang responsif terhadap kebutuhan lapangan, serta fleksibilitas dalam merespons dinamika kontrak menunjukkan bahwa keberhasilan proyek lebih banyak ditentukan oleh kualitas hubungan interpersonal dan keeluasaan organisasi dalam beradaptasi.

Pendekatan ini sejalan dengan kajian dari Santoso dan Alamsyah (2022), yang menunjukkan bahwa dalam konteks pengadaan pemerintah, keberhasilan proyek lebih dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam membangun hubungan strategis dengan pemilik proyek daripada hanya sekadar memenangkan tender berdasarkan harga. Dengan kata lain, kemampuan adaptasi dan responsivitas terhadap ekspektasi klien menjadi penentu keberhasilan dalam jangka panjang. Strategi PT X seperti penyesuaian harga dengan anggaran PLN, negosiasi skema pembayaran dari sistem 100% di akhir menjadi progresif, serta kesigapan dalam menangani permintaan terkait keselamatan kerja (HSE), membuktikan peran penting fleksibilitas manajerial dalam menavigasi ketidakpastian proyek.

Hasil ini juga menambah perspektif baru dalam literatur pengadaan proyek pemerintah yang selama ini lebih banyak menyoroti aspek birokrasi dan efisiensi proses. Menurut Yulinda dan Prasetyo (2023), pengelolaan proyek yang bersifat penunjukan langsung menuntut pemahaman sosial-organisasional yang lebih dalam karena tidak melalui proses kompetitif terbuka. Dalam kasus PT. X, pendekatan relasional menghasilkan tidak hanya kelancaran administratif proyek, tetapi juga menciptakan kepercayaan jangka panjang dengan klien, yang sangat krusial untuk kesinambungan kerja sama di masa depan.

Temuan juga menunjukkan bahwa reputasi historis perusahaan belum cukup untuk menjamin keberhasilan proyek. Perusahaan yang memiliki rekam jejak baik tetap perlu menunjukkan komitmen, responsivitas, dan kecakapan teknis aktual selama proses pelaksanaan proyek. Hal ini memperkuat temuan dari Harahap dan Kurniawan (2021) yang menyatakan bahwa reputasi harus diimbangi dengan kinerja aktual dan komunikasi yang terbuka agar dapat mempertahankan kredibilitas di mata klien.

Kemampuan perusahaan dalam menawarkan solusi tambahan berbasis teknologi seperti penggunaan *ground penetrating radar* (GPR) menambah nilai proyek secara substansial di mata klien. Penerapan solusi teknis inovatif yang tidak diminta secara eksplisit dalam dokumen awal menunjukkan bahwa PT X mengedepankan nilai tambah dalam

pelayanan, yang sejalan dengan model nilai relasional yang dikemukakan oleh Suwandi dan Ramadhan (2021), bahwa kolaborasi berbasis kepercayaan dapat mendorong efektivitas kinerja proyek.

Dengan demikian, pendekatan relasional dan adaptif dapat diinterpretasikan sebagai keunggulan strategis non-finansial. Keunggulan ini sangat relevan dalam konteks proyek penunjukan langsung di sektor pemerintah, di mana aspek kepercayaan, komunikasi intensif, dan komitmen terhadap nilai tambah menjadi landasan utama keberhasilan proyek. Hasil penelitian ini memperkaya diskursus ilmiah terkait manajemen proyek publik dan dapat menjadi acuan penting bagi perusahaan konstruksi yang ingin bersaing tidak hanya melalui angka, tetapi juga melalui kualitas relasi dan kemampuan adaptif terhadap dinamika lapangan.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa strategi relasional dan adaptif berperan krusial dalam keberhasilan proyek penunjukan langsung, melampaui faktor harga semata. Temuan ini memperluas pemahaman ilmiah bahwa keunggulan non-finansial seperti komunikasi intensif, fleksibilitas kontraktual, dan nilai tambah teknis dapat menjadi faktor diferensiasi strategis dalam proyek sektor publik. Studi ini dapat diaplikasikan dalam pengembangan model manajemen proyek berbasis hubungan. Penelitian lanjutan direkomendasikan untuk menguji pendekatan ini dalam proyek berskala nasional dan memperluas analisis pada dinamika inter-organisasi secara longitudinal.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhari, H., & Lestari, N. (2021). *Desain studi kasus tunggal dalam penelitian sosial*. Jurnal Metodologi Ilmu Sosial, 9(2), 101–110.
- Harahap, D., dan Kurniawan, T. (2021). Strategi komunikasi organisasi dalam mempertahankan reputasi proyek publik. *Jurnal Komunikasi dan Pembangunan*, 9(2), 113–124.
- Kusumawardani, R., Putri, A., & Nugroho, Y. (2022). *Efisiensi biaya dan teknologi dalam pengelolaan proyek konstruksi pemerintah*. Jurnal Teknik Sipil dan Manajemen Konstruksi, 11(1), 1–12.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (dalam Sunarto, A., & Nurul, H.). (2021). *Analisis data kualitatif: Panduan untuk peneliti lapangan*. Yogyakarta: Laksana.
- Pratiwi, L. D., & Suryani, E. (2020). *Pendekatan studi kasus dalam riset kualitatif: Studi pada proyek infrastruktur publik*. Jurnal Riset Sosial dan Humaniora, 8(3), 45–53.

- Putra, D. A., & Suharto, R. (2021). *Penguatan tata kelola proyek dalam pembangunan infrastruktur nasional*. *Jurnal Manajemen Konstruksi*, 5(1), 77–86.
- Rahman, F., & Kurniawan, B. (2023). *Reputasi dan pengalaman historis sebagai faktor seleksi kontraktor oleh pemerintah*. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 95–108.
- Santoso, E., dan Alamsyah, M. (2022). Relational strategy in government procurement: A case study of non-competitive appointments. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 18(1), 45–56.
- Saputra, R., & Wahyuni, A. (2022). *Wawancara mendalam sebagai teknik pengumpulan data dalam studi kualitatif proyek konstruksi*. *Jurnal Komunikasi dan Penelitian Sosial*, 14(1), 32–42.
- Suwandi, R., dan Ramadhan, A. (2021). Building trust in project-based organizations: Relational approaches in construction. *Jurnal Teknik Sipil Terapan*, 6(3), 89–97.
- Wibowo, S., Handayani, M., & Rachman, A. (2021). *Negosiasi adaptif dalam proyek konstruksi sektor pemerintah*. *Jurnal Teknik dan Kebijakan Pembangunan*, 6(3), 144–156.
- Wijaya, M., & Ismail, T. (2023). *Strategi komunikasi dan pengelolaan ekspektasi klien dalam proyek publik*. *Jurnal Ilmu Komunikasi Pembangunan*, 11(2), 123–134.
- Yuliana, N., & Susanto, I. (2022). *Manajemen risiko birokrasi dalam kontrak proyek pemerintah*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 13(2), 67–75.
- Yulinda, F., dan Prasetyo, B. (2023). Fleksibilitas organisasi dan keberhasilan proyek pengadaan langsung. *Jurnal Manajemen Proyek dan Kebijakan Publik*, 7(1), 25–36.