

Strategi Kontingensi Dalam Menghadapi Kondisi Pandemi Covid 19  
( Studi Kasus Qualitative Di PT Thara Perkasa Sejahtera, Jakarta, Indonesia )

Septa Ffidityajaya Sutadisastra<sup>1</sup>, Adhy Firdaus<sup>2</sup>, Syafrudin Makmur<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> STIE Ganesha

[septha786@gmail.com](mailto:septha786@gmail.com)

---

**Abstract**

This study aims to understand the contingency strategies employed by companies in response to the negative impacts of the Covid-19 pandemic on the real estate development sector. This qualitative research adopts a case study approach, focusing on PT Thara Perkasa Sejahtera in Jakarta. Data was collected through interviews with company directors and employees, observations, and document analysis to capture the steps taken to mitigate the pandemic's impact. The data were analyzed by classifying the various data types and correlating them with information obtained from literature, documents, surveys, interviews, and field observations. The analysis reveals that the company's strategy to counter the negative economic effects of the Covid-19 pandemic includes: 1) Maintaining trust by communicating and fulfilling all obligations and rights of stakeholders, 2) Ensuring synergy by building productive internal collaborations and harmonious partnerships with stakeholders to produce beneficial and high-quality work, and 3) Promoting collaboration to generate ideas and solve complex problems towards a shared vision. Employees have experienced positive outcomes from these contingency strategies, including active communication between management and employees, which minimizes conflicts, fosters mutual trust, increases responsibility and a sense of ownership, and enhances employee participation and potential. Ultimately, these actions have led to increased motivation and productivity among the human resources at PT Thara Perkasa Sejahtera.

*Received: 10 Desember 2023*

*Revised: 15 Januari 2024*

*Accepted: 07 Februari 2024*

*Published online:*

**Keywords:**

Contingency Strategy, Covid-19, Real Estate Development, Qualitative Research, PT Thara Perkasa Sejahtera

---

## PENDAHULUAN

Sejak kemunculannya di akhir tahun 2019, virus Covid 19 telah menyebar di seluruh dunia, maka dilakukan pembatasan social dimasyarakat . Hampir seluruh negara menerapkan lockdown atau kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar. Dengan adanya kebijakan ini, maka terjadi penurunan yang signifikan terhadap ekonomi global. Mulai dari jatuhnya harga minyak bumi, dan harga saham di bursa, lalu anjloknya harga berbagai komoditas yang lain, akibat menurunnya produksi barang dan jasa. Sektor lain yang mengalami penurunan yaitu bidang pariwisata dan turunannya seperti bisnis hotel, transportasi, UMKM yang memproduksi souvenir, makanan minuman dan UMKM lainnya.

Dari data Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah pada tahun 2018, UMKM menyerap 97% dari total penyerapan tenaga kerja, 89% persen diantaranya ada di sector mikro, dan menyumbang 60% terhadap produk domestic bruto ( PDB ) sehingga dapat dikatakan bahwa sector UMKM adalah penggerak utama perekonomian bangsa. Menurut Ketua Umum Asosiasi UMKM Indonesia ( Akumindo ) Ikhsan Ingrabatun memperkirakan terjadi penurunan omset UMKM di bidang nonkuliner sebesar 30-35% sejak adanya pandemic covid 19. Hal ini karena penjualan produk ini mengandalkan dine in atau makan di tempat yang mempertemukan penjual dan pembeli secara fisik.

Berbagai dampak akibat penyebaran wabah virus covid 19 dan berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemangku kepentingan, merupakan kejadian luar biasa yang memaksa pelaku usaha untuk melakukan perubahan rencana dan strategi, yang disebut dengan strategi kontingensi. PT Thara Perkasa Sejahtera (PT TPS) yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang properti, baik pembangunan perumahan maupun konstruksi juga sangat terpengaruh akibat pandemic covid 19 , sehingga PT Thara Perkasa Sejahtera harus merancang strategi kontinegnsi. PT TPS yang didirikan tahun 2017 dan saat ini sudah memiliki proyek perumahan di beberapa lokasi antara lain Bintaro, Pangkalan Jati dan Kalisuren. Sebelum Pandemi Covid 19, pertumbuhan net profit PT TPS rata-rata 30 persen per tahun. Dengan performa seperti itu maka PT TPS banyak mendapat kepercayaan, baik pihak investor maupun perbankan. Ketika terjadinya kejadian luar biasa yaitu pandemi covid 19, yang berdampak buruk kepada sektor ekonomi khususnya property, maka PT TPS membuat langkah kontingensi dengan tema “Pertumbuhan berkelanjutan dengan kepercayaan (*trust*), sinergi dan kolaborasi di era pandemi covid 19 “.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis telah merumuskan judul penelitian ini adalah, Strategi Kontingensi Dalam Menghadapi Kondisi Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Di PT Thara Perkasa Sejahtera, Jakarta, Indonesia .

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Strategi kontingensi PT Thara Perkasa Sejahtera

dalam menghadapi kondisi di masa pandemi covid 19. Untuk mengetahui keberhasilan strategi kontingensi PT Thara Perkasa Sejahtera dalam menghadapi tantangan di masa pandemi covid 19.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Manajemen Strategi**

Dari buku *Strategic Management* karya Nicholas S. Majluk dan Arnoldo C. Hax, manajemen strategis bisa dimaknai sebagai cara memandu perusahaan untuk mencapai sejumlah sasaran. Mulai dari nilai dan tanggung jawab korporasi, kapabilitas manajerial, hingga sistem administrasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis dan operasional di berbagai tingkat hierarki. Intinya, manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan berdasarkan keputusan manajemen tertinggi yang diaplikasikan oleh semua anggota suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen puncak, manajemen organisasi lainnya, dan bagian operasional memiliki peran masing-masing dalam menjalankan manajemen strategis.

Pengertian manajemen strategi Menurut Retina Sri Sedjati dalam buku *Manajemen Strategis* (2019), pengertian manajemen strategis bisa dipahami oleh pengertian tiap katanya, yakni 'manajemen' dan 'strategis'. Strategi berasal dari Bahasa Yunani, '*stratogos*' artinya ilmu para jenderal untuk memenangkan pertempuran dengan sumber daya terbatas. Sedangkan manajemen adalah kegiatan yang mencakup *usaha planning, organizing, staffing, coordinating*, serta controlling pekerjaan orang lain untuk mencapai tujuan.

Maka bisa diartikan jika manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh, termasuk cara pelaksanaannya, untuk mencapai tujuan bersama. Dikutip dari buku *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan* (2021) karya Muhammad Gafur Kadar dan teman-teman, tujuan utama dari penerapan manajemen strategi adalah untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada di perusahaan.

#### **1. Strategi Kontingensi**

Rencana kontingensi yang lebih dikenal dengan istilah rencana tanggap darurat sangat bermanfaat untuk mengantisipasi terjadinya hal-hal yang mengakibatkan terhentinya kegiatan operasional. Menurut konsultan manajemen accurate, yang tertuang di internet <https://accurate.id/marketing-manajemen> langkah persiapan dan pelaksanaan strategi kontingensi adalah sebagai berikut:

- a. Lakukan persiapan sebelum menyusun rencana kontingensi.
- b. Tentukan alasan spesifik dalam membuat rencana kontingensi dengan indikator yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan penerapan rencana kontingensi sehingga organisasi bisa melakukan kegiatan seperti biasa.

- c. Membuat rencana kontingensi.
- d. Membuat daftar risiko apa saja yang kemungkinan besar akan dihadapi oleh organisasi.
- e. Fokus dalam penyusunan rencana pada aspek manajemen, komunikasi, keuangan, koordinasi, logistik, dan penanggulangan masalah secara teknis.
- f. Pertimbangkan risiko sesuai prioritas.
- g. Tentukan skenario untuk kejadian dengan risiko tertinggi.
- h. Membuat jadwal pelaksanaan rencana sesuai skenario.
- i. Menentukan faktor terpenting agar bisnis Anda terus beroperasi.
- j. Menentukan cara mengurangi risiko.
- k. Sosialisasikan rencana dan strategi kontingensi kepada semua karyawan.
- l. Menguji rencana dan strategi yang sudah disusun.
- m. Buatlah jadwal rutin untuk melakukan tinjauan.

## 2. Sinergi

Sinergi berasal kata dari syn-ergo suatu kata Yunani yang berarti bekerjasama (Hampden-Turner, 1990). Menurut Walton (1999), definisi yang paling sederhana dari sinergi adalah hasil upaya kerjasama atau '*co-operative effort*', karena itu inti dari proses untuk mengkuilias sinergi adalah kerjasama. Covey (1989) menyatakan bahwa bersinergi lebih dari sekedar bekerjasama. Bersinergi adalah menciptakan solusi atau gagasan yang lebih baik dan inovatif dari sebuah kerjasama, oleh karena itu dinyatakan oleh Covey sebagai suatu '*creative cooperation*'.

Dalam istilah tersebut tergabung dua pengertian, pengertian tentang kerjasama dan sikap kreatif. Kreativitas kolektif dapat dibangkitkan dengan jalan bekerjasama, tidak hanya kreativitas yang tercipta dari hasil kerja secara individual. Hal tersebut menjelaskan bahwa hubungan kerjasama tidak semata-mata untuk membangun kebersamaan, tetapi juga membangun interaksi yang dapat memacu daya pikir masing-masing anggota kelompok membentuk kreativitas secara kolektif.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan Sulasmi (2003), teruji bahwa kualitas sinergi dihasilkan oleh perilaku kelompok belajar inovatif dan intensitas kerjasama kelompok tersebut. Dalam pendalaman lebih lanjut seperti yang akan dipaparkan pada makalah ini, diuji pula seberapa jauh kondisi kelompok kerja itu sendiri seperti rasa saling percaya dan kebersamaan visi berpengaruh terhadap kualitas sinergi. Perilaku kelompok untuk mewujudkan kualitas sinergi kelompok yang telah memiliki modal kerjasama yang baik, manakala menghadapi berbagai tantangan yang menuntut kerja keras, akan terdorong untuk bekerjasama secara kreatif dan mencari inovasi untuk menjawab tantangan tersebut. Persoalan pekerjaan yang makin kompleks diatasi secara bersama melalui proses kerjasama dalam bentuk diskusi, dialog dan berbincang tentang

pekerjaan dengan semangat pembelajaran yang membawa kelompok tersebut menjadi kelompok yang berkembang secara berkesinambungan.

Dibutuhkan kemampuan anggota kelompok kerja untuk berasosiasi, dan dengan kemauan untuk mau saling berbagi mencari titik temu menghasilkan norma-norma dan nilai-nilai dan gagasan bersama. Jika titik temu yang etikal dari norma-norma yang ada ditemukan, maka kepentingan-kepentingan individual anggota kelompok akan tunduk pada kepentingan bersama. Dari nilai-nilai bersama itu akan tumbuh hubungan rasa saling percaya (Fukuyama 2002), selanjutnya melalui kondisi saling percaya itulah akan terbentuk suatu kualitas sinergi dari hasil kerjasama secara kolektif.

Di dalam perusahaan dimana kebersamaan visi dan rasa saling percaya telah tumbuh, maka di dalamnya terjadi pembelajaran yang memupuk pengetahuan, keahlian dan semangat kerja. Melalui proses kerjasama, kelompok banyak memperoleh pembelajaran dari pengalaman itu. Dengan wawasan ke depan yang lebih luas yang diperoleh dari pengalaman dan informasi yang kini makin mudah didapatkan, kelompok makin menyadari tuntutan kerja yang dihadapi di masa mendatang. Di masa kini, seseorang tidak lagi merasa cukup hanya belajar dari pengalaman kerja yang bersifat rutin. Berbagai informasi tentang kondisi perusahaan dan kondisi komunitas kerja dalam lingkup yang lebih luas akan menumbuhkan kesadaran akan pentingnya mengembangkan gagasanggagasan baru. Proses belajar yang semula berlangsung sebagai reaksi terhadap berbagai persoalan rutin, berkembang menjadi perilaku kerja yang antisipatif terhadap kondisi di masa depan.

### **3. Kolaborasi**

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, Kolaborasi adalah Perbuatan Kerjasama. Kolaborasi itu penting untuk mencapai hasil terbaik saat menyelesaikan masalah yang rumit. Menurut team Building Catalyst Indonesia pembelajaran berdasarkan pengalaman mensimulasikan skenario kolaborasi, di mana seluruh anggota tim harus berkontribusi dalam situasi yang menyenangkan dan tenang. Hasilnya, para peserta membuktikan pentingnya pengalaman membangun tim selama beberapa tahun ke depan ketika mereka sendiri berkolaborasi dalam proyek nyata di tempat kerja. Sejatinya, kolaborasi adalah praktik kerja di mana para karyawan bekerja sama untuk mencapai tujuan dan kebutuhan bisnis.

Kegiatan ini memungkinkan individu untuk bekerja sama dan saling bahu-membahu demi mencapai target bisnis yang sudah ditetapkan bersama. Cara kerjanya sendiri dibagi dalam dua bentuk, yakni secara *synchronous* dan *asynchrony*. Menurut AIIM, kolaborasi *synchronous* mengacu pada praktik kerja di mana setiap orang berinteraksi secara *real-time*, seperti dalam rapat *online*. Di sisi lain, *asynchronous* merupakan proses kerja sama yang sifatnya lebih fleksibel, seperti saat

mengunggah dokumen atau anotasi ke dalam Google Sheets. Seiring berjalannya waktu, kolaborasi kini sudah dianggap sebagai suatu keterampilan yang penting untuk dimiliki oleh para pekerja. Menurut *The Balance Careers*, keterampilan ini akan mendorong untuk bekerja sama dengan lebih baik bersama rekan kerja di kantor. Tak hanya itu, sebagian besar lingkungan kerja juga kini membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan tersebut. Beberapa keterampilan yang termasuk dalam *skill* kolaborasi adalah memahami berbagai perspektif, mengelola prioritas dari semua orang dalam kelompok, dan memenuhi harapan sebagai anggota tim yang andal.

#### **4. Kepercayaan**

Das dan Teng (1998) memberikan definisi atau pengertian kepercayaan (*trust*) sebagai derajat di mana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah ubah dan beresiko.

Rousseau et al, (1998) memberikan definisi atau pengertian kepercayaan sebagai bagian psikologis yang terdiri dari keadaan pasrah untuk menerima kekurangan berdasarkan harapan positif dari niat atau perilaku orang lain.

Ada beberapa hal yang cukup penting untuk digarisbawahi terkait arti kepercayaan berdasarkan para ahli tersebut : Pertama, kepercayaan muncul antara dua pihak yaitu pihak pertama dan pihak kedua. Kedua, ada konsekuensi yang akan didapatkan oleh masing-masing pihak tersebut. Ketiga, semakin penting pihak yang memberikan kepercayaan pada pihak kedua, maka semakin semangat ia akan mengejar harapan pihak pertama.

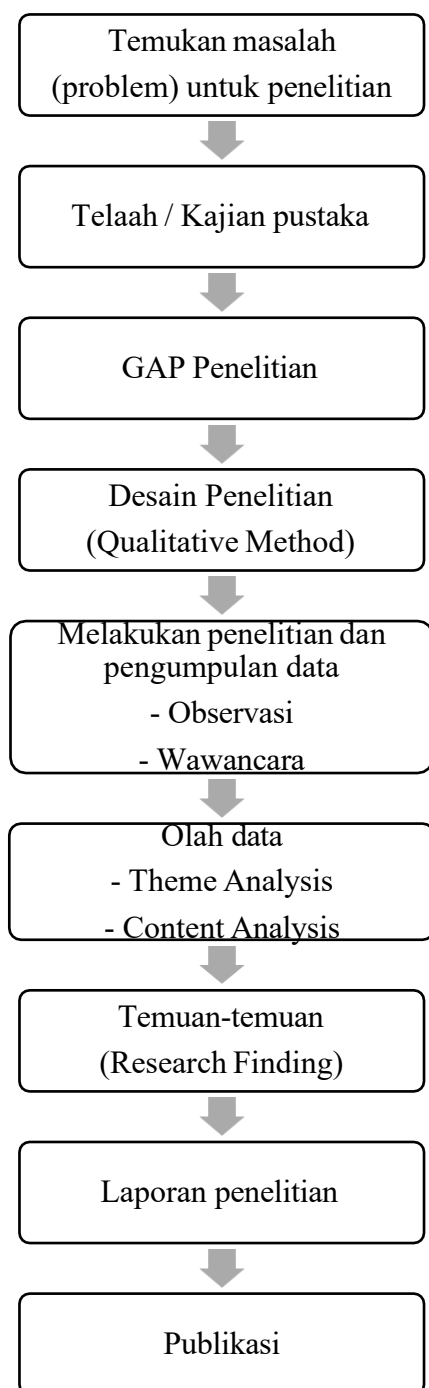
#### **5. Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) *Ready* dan KPR Inden**

KPR *ready* adalah fasilitas kredit dari perbankan kepada masyarakat umum untuk kepemilikan rumah, dimana akad kredit KPR ini dilakukan ketika rumah tersebut sudah siap huni, sertifikat sudah pecah, sehingga tanah bangunan secara otomatis sudah menjadi tanggungan kepada pihak bank. Proses KPR ini lebih cepat dan bisa menggunakan bank mana saja sesuai pilihan konsumen.

KPR Inden adalah kredit yang diluncurkan bagi konsumen untuk membeli rumah yang belum selesai dibangun. Konsumen yang diperbolehkan membeli rumah dengan fasilitas KPR Inden adalah khusus pembelian rumah pertama (*first time buyer*), sehingga jika konsumen sudah memiliki rumah yang dibeli dengan fasilitas KPR sebelumnya, tidak diperbolehkan menggunakan fasilitas KPR Inden. Dan untuk perbankan yang dapat meluncurkan program KPR Inden, adalah bank yang sesuai dengan persyaratan Bank Indonesia dan perusahaan pengembang (*developer*) sudah bekerja sama dengan bank tersebut.

#### **A. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berikut kerangka berpikir dalam penelitian ini :



**Gambar 1 Kerangka Berpikir**

## **METODE**

Obyek penelitian ini adalah PT Thara Perkasa Sejahtera, yang beralamat Jalan Mampang Prapatan XV No 10 Pancoran Jakarta Selatan, sebagai kantor pusat dan di Jalan Ibnu Armah I no 4 Pangkalan jati Depok Jawa Barat, sebagai kantor proyek. Metode penelitian pada tesis ini adalah kualitatif. Sugiono (2006 : 9) menyebutkan bahwa metode kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*). Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), menurut Abdurrahman Fathoni (2006 : 96

) adalah penelitian yang dilakukan di suatu tempat yang dipilih sebagai lokasi dan objektif penelitian.

Proses analisis data yang digunakan peneliti mengacu pada konsep analisis data menurut Miles and Huberman (2015). Dalam model ini terdapat tiga macam kegiatan analisis data kualitatif, yaitu : Sandu Siyoto (2015:122) menyebutkan bahwa mereduksi berarti merangkum, memilih, hal-hal yang pokok dan fokus kepada hal hal yang penting, mencari pola dan temanya serta membuang yang tidak perlu. Reduksi data sama dengan menyederhanakan data yang diperoleh di lapangan agar memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai topik yang diteliti.

Tujuan dari penyajian data menurut Sugiyono (2008 : 249) memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan untuk merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Jadi Penyajian data dilakukan untuk mempermudah peneliti mendeskripsikan data sehingga akan di fahami startegi manajemen PT Thara Perkasa Sejahtera sehingga mampu meningkatkan sinergi, kolaborasi serta menjaga kepercayaan yang pada akhirnya tetap mampu dan bertahan di masa pandemic covid 19 ini. Pada penelitian ini, kesimpulan awal yang dikemukakan oleh peneliti didukung oleh data-data yang diperoleh peneliti di lapangan. Sehingga jawaban dari hasil penelitian ini akan memberikan penjelasan dan kesimpulan atas permasalahan penelitian yang diteliti pada penelitian ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Strategi Kontingensi PT Thara Perkasa Sejahtera**

#### **1. Strategi Kontingensi Dalam *Trust* atau Kepercayaan**

Kepercayaan adalah menjadi langkah utama dan memegang peranan kunci. Tanpa kepercayaan semua pihak maka apapun strateginya tidak akan berjalan. Kepercayaan dalam hal ini adalah :

- a. Kepercayaan dari pihak internal, baik dari pemegang saham, sesama manajemen inti, dan karyawan
- b. Kepercayaan dari pihak eksternal, seperti investor, perbankan, sulier dan lainnya

Dengan adanya saling memahami dan pemenuhan hak dan kewajiban masing-masing sesuai jadwal maka tingkat kepercayaan akan terus terjaga. Dengan adanya kepercayaan maka akan terjalin kolaborasi yang positif dan saling menguntungkan dalam kondisi sulit di masa pandemi covid 19.

#### **2. Strategi Kontingensi Dalam Sinergi**

Sinergi dalam hal ini adalah bagaimana menciptakan solusi atau gagasan yang lebih baik dan inovatif dari sebuah kerjasama. Sinergi ini meliputi :

- a. Sinergi internal yaitu sinergi antara para pemegang saham, manajemen dan karyawan. Langkah sinergi yang diambil adalah :
  - 1) Memastikan bahwa para pemegang saham dan manajemen inti , baik komisaris maupun direksi memahami kondisi dan situasi yang terjadi
  - 2) Mengajak seluruh karyawan untuk meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Dengan rasa memiliki yang tinggi dari para karyawan, maka jika ada komplain atau keluhan dari konsumen tentang unit rumah yang sedang dibangun
  - 3) Transparansi keuangan kepada karyawan, sehingga karyawan secara bersama memahami arus keuangan baik arus keluar dan masuk (cash in dan cash out). Dengan transparansi ini karyawan dapat melihat pihak manajemen mempertahankan kondisi keuangan operasional perusahaan termasuk gaji karyawan meskipun tidak terjadi penjualan
  - 4) Pihak manajemen mengutamakan gaji karyawan dibanding dengan gaji manajemen inti.
- b. Sinergi eksternal yaitu sinergi dengan pihak ketiga seperti investor, perbankan, agensi perumahan, suplier material, termasuk konsumen pembeli rumah yang sedang dibangun dan lainnya.

### 3. Strategi Kontingensi Dalam Kolaborasi

Kolaborasi dalam hal ini adalah bekerjasama untuk menyelesaikan masalah yang rumit menuju visi bersama. Dengan semangat sinergi yang sudah terbangun baik, maka konsep kolaborasi diantara manajemen inti dan para karyawan berjalan baik. Manajemen inti mengajak kepada seluruh karyawan untuk membuat sumber pemasukkan baru dan membentuk unit usaha baru yang dapat dikerjakan oleh seluruh karyawan. Unit usaha baru ini dinamakan DAMOP ( *Divisi Agency dan Make Over Property* ), yaitu unit usaha yang bergerak di bidang :

- a. *Agency marketing property* dimana PT TPS mencari listing rumah baik sekunder maupun primary dan kemudian memasarkannya melalui online. Usaha ini bisa dikatakan tidak membutuhkan modal, hanya kemauan yang kuat dari segenap karyawan untuk mencari listing rumah, kemudian dipasarkan. Dengan unit ini maka jika PT TPS berhasil memasarkannya akan memberikan pemasukkan atau penghasilan tambahan baik bagi pelisting, peselling maupun perusahaan sesuai regulasi yang telah di tetapkan.
- b. *Make over*, dimana PT TPS membeli rumah yang sangat murah baik dari masyarakat umum maupun perbankan (aset bank yang dialihkan/ AYDA), kemudian melakukan renovasi seperlunya dan menjual, sehingga mendapatkan margin yang cukup besar. Untuk unit make over property ini, memang membutuhkan modal, maka sinergi serta kolaborasi dengan para investor menjadi sangat penting.

## **B. Pembahasan**

PT Thara Perkasa Sejahtera telah berkomitmen bahwa sumberdaya manusia adalah asset terpenting perusahaan. Maka perusahaan bertanggung jawab untuk meningkatkan performa, skill dan kemampuan karyawan, sesuai dengan batasan atau kemampuan perusahaan. Sebelum terjadinya pandemi covid 19, PT TPS sudah melakukan beberapa kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia, yaitu :

1. Memberikan pelatihan yang terkait skill dan pengembangan SDM.
2. Memberikan reward dan punishment sesuai regulasi yang telah disepakati.
3. Komunikasi yang baik antara manajer inti dan karyawan.
4. Menanamkan tanggung jawab, rasa memiliki kepada perusahaan dan kerjasama team kepada karyawan.
5. Memberikan kepercayaan kepada karyawan sesuai dengan tugas dan porsinya.

Dengan berbagai kebijakan tersebut, maka PT TPS sudah memiliki pondasi SDM yang baik, terbina rasa tanggung jawab dan team work yang baik antara manajemen inti dan karyawan.

Sekelompok individu yang saling bekerja dan tergantung serta memiliki tujuan bersama, maka setiap anggota bertanggung jawab dengan tugas masing-masing. Setiap anggota secara sadar akan bertanggung jawab , atas tindakan yang dilakukan terkait dengan tugas dan pekerjaan. Selain itu, memberi kepercayaan kepada karyawan dalam organisasi harus dibuat regulasi dan disepakati agar karyawan bertanggung jawab dalam pekerjaan mereka.

Dengan kebijakan tersebut, proses pembentukan intergitas diri dan sekaligus memiliki loyalitas dan keberanian untuk menerima tanggung jawab dari perusahaan, mulai terbangun. Maka timbullah tanggung jawab sebagai bentuk komitmen untuk melaksanakan semua pekerjaan.

Setelah itu maka karyawan akan terdorong untuk memiliki inisiatif dan memberikan pemikiran dan tindakan yang terbaik bagi perusahaan.

Perusahaan yang melibatkan karyawan dengan mengambil inisiatif akan dorongan dan dukungan yang positif. Karyawan memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar dan berkaitan dengan pekerjaan . Inisiatif yang berarti karyawan memiliki kemampuan untuk mengenali masalah, peluang, sehingga dapat menyelesaikan masalah atau menangkap peluang tersebut. Perusahaan membutuhkan karyawan yang cepat tanggap dan mandiri sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya.

Setelah itu akan timbul partisipasi sehingga karyawan dipandang sebagai mitra kerja dari perusahaan. Partisipasi merupakan bagian dari adanya kemampuan dan keterlibatan karyawan dalam aspek-aspek emosional yang mendorong karyawan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberdayaan karyawan mencakup berbagai inisiatif terkait dengan partisipasi langsung karyawan. Partisipasi merupakan proses komunikasi dari karyawan dalam proses pengambilan keputusan, tetapi karyawan hanya ikut dalam proses pengenalan atau identifikasi masalah, mengadakan monitoring dan evaluasi atas pekerjaannya, melaporkan kegiatan dan menyarankan usulan pemecahan masalah.

Maka ketika terjadi Pandemi Covid 19 di awal tahun 2022, PT TPS sudah memiliki pondasi modal SDM yang cukup baik, sehingga saat perusahaan mengusung tema “ Pertumbuhan berkelanjutan dengan kepercayaan, sinergi dan kolaborasi di era pandemi covid 19 “ maka karyawan perusahaan dapat menerima dan meaktualisasikannya dengan baik. Langkah awal yang dilakukan perusahaan adalah melakukan komunikasi yang berkelanjutan. Dengan komunikasi yang baik tersebut, maka karyawan memahami :

1. Kondisi global dan nasional terkait efek pandemi covid 19
2. Kondisi dunia bisnis developer yang merupakan bisnis kunci dari PT Thara Perkasa Sejahtera
3. Kondisi negatif yang mungkin terjadi terkait finansial perusahaan, ketidakpuasan konsumen atau pembeli rumah
4. Adanya komitmen manajemen inti untuk transparansi cash flow dan komitmen perusahaan terhadap hak karyawan
5. Adanya unit usaha baru yang harus dikerjakan untuk menyelamatkan perusahaan, dimana seluruh karyawan dari berbagai departemen terlibat di unit tersebut.

Dengan pemahaman yang mendalam tersebut, maka timbul *trust* (saling percaya) diantara manajemen inti dan karyawan sebagai *stake holder* utama perusahaan. Kepercayaan harus didasarkan atas pertimbangan yang obyektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran, ketrampilan, sehingga mencapai hasil yang diharapkan.

Manajemen PT TPS menyadari pentingnya memiliki karyawan yang mampu bertanggungjawab atas pekerjaan yang dikerjakan serta berpikir bebas dengan apa yang dikerjakan, sebagai bentuk partisipasi karyawan dalam tim maupun perusahaan. Tujuannya untuk memunculkan potensi dan modal yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkat kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Terciptanya kondisi saling percaya akan menambah motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

Dampak positif lain dengan saling percaya adalah meningkatnya motivasi karyawan karena karyawan menganggap perusahaan sebagai miliknya. Karyawan yang merasa memiliki terhadap perusahaan, maka kepercayaan mereka untuk organisasi, pengembangan pribadi dan peningkatan motivasi kerja. Motivasi merupakan energi dan kekuatan bagi karyawan yang akan membangkitkan tingkat antusiasme dan ketekunan dalam melakukan pekerjaan.

Adanya komunikasi yang baik dan berkesinambungan sebagai proses pertukaran informasi dari kondisi yang ada serta sharing ide antara manajemen inti dan sesama karyawan, membawa dampak yang positif karena karyawan terlibat dalam perusahaan dan meningkatkan motivasi untuk melibatkan kinerja yang baik dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Timbulnya dampak positif dari komunikasi yang terjalin baik dalam tim kerja. Komunikasi yang efektif membutuhkan upaya dari kedua pihak agar dapat sampai pada pemahaman yang sama. Manajemen diharapkan membuat iklim dan sarana yang diperlukan untuk menyediakan komunikasi yang terbuka. Komunikasi pada dasarnya menciptakan pemahaman bersama.

Di pihak lain, PT TPS menyadari bahwa karyawan juga berpotensi menjadi sumber masalah, namun yang terpenting adalah bagaimana perusahaan melihat dan mengawasi potensi tersebut. Sesama karyawan pun diharapkan saling melakukan pengawasan sehingga meminimalkan kesalahan. Pengawasan yang kurang dalam perusahaan akan mengakibatkan terjadinya masalah. Koordinasi, pengawasan antara karyawan perlu ditingkatkan karena demi kebaikan bersama.

Dampak negatif akibat kurangnya pengawasan akan menyebabkan konflik. Konflik merupakan proses yang dimulai apabila satu pihak merasakan bahwa satu pihak tidak memiliki pendapat yang sama. Jika terjadi konflik, akan mengakibatkan hal yang negatif dan terjadi hambatan komunikasi, mengganggu hubungan didalam pekerjaan, mengganggu proses operasional, menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan, mengganggu kerjasama.

Bekerja dalam tim sering menimbulkan konflik tetapi itu bukan masalah karena karyawan merasa selama konflik tersebut tidak mengganggu dalam bekerja. Bekerja tim harus saling mendukung demi keberhasilan tim.

Apabila dalam pemberdayaan terjadi konflik, konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan kualitas dari karyawan dan perusahaan. Karyawan dituntut untuk mampu mengelola konflik menjadi sebuah hal yang ternyata bisa mendukung terjadinya proses dari penyelesaian pekerjaan. Menggunakan kreatifitas dari masing-masing karyawan untuk mengelola konflik tersebut. Saling mendengarkan antar karyawan satu dengan yang lain menjadi bagian yang penting dalam mengantisipasi dari terjadinya konflik.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisa diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi kontingensi yang dibuat oleh PT Thara Perkasa Sejahtera dalam menghadapi covid 19, dapat berjalan dengan baik. Perusahaan tidak hanya sekedar bertahan di saat kritis, namun mampu memperkokoh pondasi sinergi dan kolaborasi, bahkan terus tumbuh dengan adanya unit usaha yang baru, yang dapat terus dikembangkan pasca pandemi covid 19 sehingga menambah pemasukkan perusahaan.

## **REFERENSI**

- Covey, S.R. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon and Schuster. New York.
- Fukuyama, F. 2002. *Social capital and development*. SAIS Review (1989-2003), 22(1), 23-37
- Hampden-Turner, C. 1990. *Charting the corporate mind: graphic solutions to business conflicts*. The Free Press.
- Kadar, A G. 2021. *Strategik dan Kepemimpinan*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. 1998. *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 19(S1), 679-695.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulasmi, S. 2003. *Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan Pada Usaha Untuk Membangun Kualitas Sinergi*. Disertasi. Institut Teknologi Bandung. tidak diterbitkan.
- Walton, J. 1999. *Strategic Human Resource Development*. Pearson Education Limited. Edinburg.