

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada tahun 2014, jumlah kontraktor Indonesia mencapai 141.665 perusahaan, yang terdiri dari perusahaan kualifikasi kecil (K) sebanyak 126.467 (89,27 %), kualifikasi menengah (M) sebanyak 14.155 (9,99 %) dan kualifikasi besar (B) sebanyak 1.043 (0,74 %) (LPJKN, 2014). Menurut publikasi Gabungan Pelaksana Konstruksi Seluruh Indonesia (Gapensi, 2012), walaupun jumlah kontraktor kualifikasi besar hanya mencapai sekitar 0,74 % tetapi pangsa pasar yang dikuasai mencapai sekitar 85 %, sedangkan sisanya 15 % dikuasai oleh kontraktor kualifikasi kecil-menengah. Segmen pasar yang dikuasai oleh kontraktor kualifikasi kecil-menengah tersebut sangat tidak sebanding dengan jumlah perusahaan yang ada. Keadaan ini menyebabkan persaingan usaha di pasar konstruksi kualifikasi kecil-menengah menjadi tidak sehat dan terdistorsi (Husaini, 2013). Akibatnya banyak kontraktor kualifikasi kecil-menengah yang tidak berlanjut, bahkan banyak yang tidak beroperasi lagi (Ervianto, 2007). Jumlah tenaga kerja kontraktor mencapai 6,3 juta tersebar di seluruh Kota/Kabupaten, sekitar 92 % diserap kontraktor kualifikasi kecil-menengah sedangkan 8 % diserap kontraktor kualifikasi besar. Keberadaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah menjadi cukup strategis dalam penyerapan tenaga kerja nasional untuk mewujudkan Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) (Gapensi, 2012). Oleh karena itu diperlukan berbagai upaya, strategi dan kebijakan dari para *stakeholders* kontraktor agar kinerja, keberlanjutan dan daya saing kontraktor kualifikasi kecil-menengah tersebut dapat meningkat.

Penggolongan kualifikasi kontraktor di Indonesia didasarkan pada kriteria tingkat/kedalaman kompetensi dan potensi kemampuan usaha, serta kemampuan melakukan pelaksanaan pekerjaan konstruksi berdasarkan kriteria risiko dan/atau kriteria penggunaan teknologi dan/atau kriteria besaran biaya (nilai proyek/nilai pekerjaan) (LPJKN, 2013). Secara umum kondisi kontraktor kualifikasi kecil-menengah masih lemah dalam hal, antara lain: kompetensi manajemen perusahaan rendah, manajemen yang tidak efisien, keterbatasan sumberdaya dan kemampuan serta kurangnya sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas sehingga mengalami kesulitan besar dalam jangka pendek hingga jangka menengah dalam menghadapi persaingan di pasar domestik (Wheelen *and* Hunger, 2005). Ketidakefisienan pada kontraktor di Indonesia khususnya pada kontraktor kualifikasi kecil-menengah berupa keterlambatan jadwal, perbaikan pada pekerjaan finishing, kerusakan material di lokasi, menunggu perbaikan peralatan

dan alat yang belum datang. Beberapa ketidakefisienan tersebut disebabkan antara lain karena : terlalu banyaknya perubahan rancangan, rendahnya keahlian pekerjaan, keterlambatan dalam pengambilan keputusan, koordinasi yang tidak baik antar pihak yang terlibat, lemahnya perencanaan dan pengendalian, keterlambatan delivery material, dan metoda kerja yang tidak sesuai (Abduh, 2008).

Sudarto (2007) mengungkapkan bahwa permasalahan yang paling berisiko tinggi terhadap penurunan kinerja kontraktor, khususnya kualifikasi kecil-menengah disebabkan oleh faktor internal perusahaan, yaitu kualitas manajemen dan SDM. Demikian pula Waluyo (2014), menyatakan bahwa 85 % masalah manajemen kontraktor terletak pada sistem yang digunakan, sedangkan 15 % diakibatkan oleh SDM. Faktor-faktor penting untuk meningkatkan sumberdaya, kemampuan, keputusan strategis dan kinerja kontraktor, salah satunya adalah melalui peningkatan kompetensi manajemen proyek (Isik *et al.*, 2010). Sampai saat ini banyak negara termasuk Indonesia belum mempunyai standar nasional kompetensi manajemen proyek konstruksi yang bisa dipakai pedoman oleh kontraktor, baik kontraktor kualifikasi kecil, menengah dan besar dalam mengelola proyek konstruksi (Rehacek, 2014).

Era globalisasi menuntut adanya standarisasi manajemen proyek yang bisa diterima oleh semua negara, seperti ISO 21500, *Project Management Body of Knowledge Guide 4* (PMBOK<sup>4th</sup>) - 2008 atau standar-standar internasional lainnya. Beberapa negara seperti Jepang, Australia, Jerman, Inggris dan beberapa lainnya, telah mengadopsi PMBOK<sup>4th</sup> -2008 sebagai acuan untuk mengembangkan sendiri standar manajemen proyek dan dipraktekkan di masing-masing negaranya (Rehacek, 2014). PMBOK<sup>4th</sup>-2008 adalah salah satu standarisasi internasional manajemen proyek yang dibuat oleh *Project Management Institute* (PMI). Menurut PMBOK<sup>4th</sup> -2008, manajemen proyek adalah aplikasi pengetahuan (*knowledges*), keterampilan (*skills*), alat (*tools*) dan teknik (*techniques*) dalam aktifitas-aktifitas proyek untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan proyek, termasuk dokumen yang menjelaskan norma-norma, metode, proses dan implementasi dalam sebuah proyek sebagai elemen penting dari disiplin profesional manajemen proyek. PMBOK<sup>4th</sup> -2008 bertujuan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang baik dan menetapkan langkah-langkah umum dalam manajemen proyek (Rehacek, 2014).

Standar PMBOK<sup>4th</sup> -2008 identik dengan standar kompetensi manajemen proyek terkait dengan penerapan pengetahuan (*knowledges*), keterampilan (*skills*), alat (*tools*) dan teknik (*techniques*) yang dibutuhkan dalam menangani berbagai jenis proyek (Wibowo, 2011), mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi selama pelaksanaan proyek, untuk menjamin agar proyek sesuai dengan waktu, mutu dan biaya yang direncanakan (Ervianto, 2007; Husen, 2009). Area ilmu manajemen proyek menurut PMBOK-2008 adalah suatu dokumen yang menjelaskan sejumlah ilmu (*knowledge area*) yang berada dalam lingkup profesi

manajemen proyek. Area ilmu manajemen proyek tersebut terdiri atas 9 (sembilan) *knowledge area*, yaitu : manajemen ruang lingkup, manajemen waktu, manajemen biaya, manajemen sumber daya manusia, manajemen resiko, manajemen komunikasi, manajemen kualitas, manajemen pengadaan, dan manajemen integrasi proyek. Beberapa pendapat yang mendukung sembilan area pengetahuan (*knowledges*) sebagai basis kompetensi kontraktor, yaitu Isik *et al.*( 2010), menyatakan bahwa kompetensi manajemen proyek merupakan bagian dari sumber daya dan kapabilitas (kemampuan) perusahaan kontraktor. Kompetensi manajemen proyek yang kuat dan didukung oleh pemangku kepentingan akan mendukung kualitas keputusan strategis perusahaan kontraktor (Dietrich *and* Lehtonen 2005; Asmarani, 2006 ; Arto *et al.*, 2007) dan meningkatkan kinerja perusahaan kontraktor (Absah, 2008; Huda, 2009; Isik *et al.*, 2010; Ardiana *et al.*, 2011).

Berdasarkan data LPJKN, tenaga ahli bersertifikat di sektor konstruksi sebanyak 48.761 orang atau hanya 7,17 % dari total tenaga ahli, sementara tenaga terampil bersertifikat sebanyak 109.723 orang atau 5,38 % dari total tenaga terampil. Secara proporsional persentase tersebut hanya sekitar 30 % yang dimiliki kontraktor kualifikasi kecil-menengah (Dardak, 2014). Keberhasilan kontraktor dalam meningkatkan kinerja, keberlanjutan usaha dan daya saingnya juga sangat erat kaitannya dengan kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki. Sumber daya dan kemampuan (*resources and capabilities*) bisa terdiri dari aset berwujud (*tangible assets*) dan tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan (Pearce *and* Robinson, 2003; Cheah *and* Miller, 2004). Perusahaan kontraktor, khususnya kualifikasi kecil-menengah mempunyai keterbatasan sumber daya berwujud karena karakteristik kualifikasi yang dimiliki, termasuk batas nilai maksimum proyek yang boleh untuk dilaksanakan (Permen PU Nomor 08/PRT/M/2011; LPJKN, 2008). Secara khusus keterbatasan sumberdaya kontraktor kualifikasi kecil-menengah menyangkut jumlah dan kualitas SDM, peralatan konstruksi yang dimiliki, kemampuan teknologi, kemampuan finansial baik yang dimiliki maupun aksesibilitasnya (Abduh, 2008).

Kebutuhan tenaga kerja (SDM) di bidang perusahaan konstruksi makin tahun semakin bertambah, termasuk kebutuhan SDM di bidang perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah, karena setiap tahun rata-rata terdapat kenaikan sekitar 46,5 % kontraktor baru (BPS, 2014) yang terdiri dari sekitar 99 % kontraktor kecil-menengah. Akan tetapi kebutuhan kuantitas tersebut belum bisa diimbangi dengan jumlah kualitas yang memadai (Kesai dan Arifin, 2013). Berbagai upaya telah dilakukan baik oleh pemerintah melalui Departemen PU, LPJKN dan Asosiasi-Asosiasi profesi melalui pelatihan dan bermacam-macam pembinaan. Tetapi upaya-upaya tersebut belum memberikan hasil yang signifikan. Tim Pembina Jasa Konstruksi Daerah (TPJKD) belum maksimal dalam menjalankan perannya, disebabkan karena

permasalahan dalam hal *sense of responsibility*, pendanaan, serta implementasi pelaksanaan fungsi dan tugas (Dardak, 2014). Surat Edaran Mendagri No. 601/476/SJ, Tahun 2006 tentang Penyelenggaraan Jasa Konstruksi di Daerah termasuk di Kabupaten/Kota, tidak seluruhnya ditindaklanjuti dalam suatu unit struktural. Dengan kondisi ini, pembinaan jasa konstruksi di daerah belum sepenuhnya efektif. Konsolidasi vertikal antara Badan Pembina Konstruksi dan TPJK daerah serta antara TPJK Provinsi dan TPJK Kabupaten/ Kota perlu diperkuat. Hal inilah yang membuat kontraktor kualifikasi kecil-menengah banyak yang belum mempunyai SKA/SKT (Husaini, 2013).

Saat ini perusahaan kontraktor masih menghadapi kondisi terbatasnya kualitas SDM konstruksi. Jumlah sertifikasi tenaga kerja yang bekerja di perusahaan kontraktor baru mencapai sekitar 996.897 sertifikat, dengan jumlah sertifikat keahlian sekitar 17.822 SKA dan jumlah sertifikat keterampilan sekitar 439.075 SKT. Jumlah SKA dan SKT tersebut baru mencapai sekitar 22 % dari total tenaga kerja konstruksi yang mencapai 6,3 juta orang. Menurut statistika LPJKN (2014) diketahui bahwa kualifikasi tenaga ahli sebagian besar berkualifikasi Pemula (5 %), Muda (69 %), Madya (24%), dan Utama (2 %). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi tenaga ahli, kurang proporsional berdasarkan hierarki kualifikasi tenaga ahli. Sedangkan komposisi tenaga terampil menurut statistika LPJKN (2014), sebagian besar berkualifikasi Tingkat (Tk) I (40 %), diikuti Tk II (36%), Tk III (10 %) dan SKT-P (15 %). Beberapa informasi menyebutkan bahwa sebagian besar kontraktor kualifikasi kecil-menengah belum mempunyai tenaga tetap yang mempunyai SKA/SKT. Banyak kontraktor kualifikasi kecil-menengah kesulitan dalam memenuhi persyaratan SKA dan SKT ketika mengikuti tender proyek-proyek pemerintah (Kesai dan Arifin, 2013). Di beberapa daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota SKA/SKT dapat diperoleh dengan relatif mudah yaitu dengan cara membeli kepada asosiasi profesi dengan harga murah. Banyak asosiasi profesi yang kurang kompeten dan tidak prosedural untuk mengikuti ketentuan yang berlaku dalam mengeluarkan SKA/SKT bagi para anggotanya (Abduh, 2008). Berdasarkan uraian tersebut, maka pada kenyataannya sumberdaya dan kemampuan kontraktor kualifikasi kecil-menengah, khususnya dalam hal SDM masih sangat rendah baik kualitas maupun kuantitasnya. Padahal menurut Sudarto (2007) sumberdaya perusahaan bisa meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan harus memiliki sumberdaya khusus untuk pencapaian kinerja yang tinggi (Absah, 2008).

Masalah kemampuan keuangan adalah salah satu aspek yang menjadikan kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia tidak bisa berkembang dengan baik dan mempunyai kinerja rendah. Keterbatasan sumberdana dapat berakibat pada pengelolaan proyek, pemanfaatan teknologi dan pengembangan pengetahuan (*knowledge*) tidak bisa maksimal (Abduh, 2008), ditambah lagi dengan kurangnya akses informasi dan akses permodalan (Afuah, 2002)

dan belum optimalnya kebijakan pemerintah terkait dengan kebijakan makro atau mikro, misalnya kebijakan fiskal, kebijakan moneter, kebijakan investasi, bunga bank dan lain-lain melalui pengembangan usaha kecil-menengah (Trisnowardono, 2002; Sutarto, 2008). Di Tiongkok, Singapore dan Malaysia pemerintah setempat menentukan bunga bank untuk kredit konstruksi hanya sekitar 4 - 5 %, sedangkan di Indonesia mencapai 12,5 %, itupun harus melalui proses, persyaratan yang rumit (Sudarto, 2007; Tumpal, 2013).

Tantangan yang selama ini jadi momok ialah sulitnya jaminan permodalan dari perbankan yang aturannya memang konservatif, sehingga diperlukan pihak ketiga yang berfungsi sebagai penjamin seperti Askrindo (Asuransi Kredit Indonesia). Perlu adanya dukungan pendanaan dari berbagai BUMN atau lembaga pendanaan lainnya agar kontraktor kualifikasi kecil-menengah lebih berani ekspansif sehingga skala pekerjaan dan kinerjanya dapat meningkat (Tumpal, 2013). Hal ini didukung pendapat Asnudin (2008), menyatakan bahwa perlu kebijakan dan komitmen pemerintah pada kontraktor kualifikasi kecil-menengah untuk : kemudahan akses permodalan, suku bunga rendah, proses administratif efisien dan ekonomis serta program pembinaan berkelanjutan tentang pengelolaan keuangan. Saat ini skim kredit yang sangat familiar di masyarakat adalah Kredit Usaha Rakyat (KUR), yang khusus diperuntukkan bagi UMKM dengan kategori usaha layak, tanpa agunan. Akan tetapi maksimum batasan kredit hanya mencapai Rp 100 – 200 juta, sangat jauh dari kebutuhan dana kontraktor kecil-menengah yang omsetnya mencapai milyaran rupiah. Kemudian ada program kredit perbankan dengan fasilitas SKBDN (Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri) untuk kontraktor. Fasilitas SKBDN ini bisa dijadikan untuk mendapatkan kredit dari bank dengan disertai agunan yang cukup dan bisa membantu kontraktor kualifikasi kecil-menengah untuk mendapatkan dana awal sebagai modal kerja (<http://www.bankmandiri.co.id/article/corporate-skbdn.asp>). Akan tetapi bunga bank dan disconto yang dibebankan oleh perbankan cukup tinggi, sehingga pada akhirnya fasilitas SKBDN ini belum bisa pula membantu dalam meningkatkan sumberdana dan keuntungan kontraktor (wawancara khusus dengan Mawardi, 2013 dan Rima, 2014). Secara umum kemampuan dan kemudahan mendapatkan sumber daya keuangan masih sangat sulit bagi kontraktor kualifikasi kecil-menengah.

Lingkungan internal dan eksternal perusahaan kontraktor sangat dinamis, membuat kontraktor harus bisa menggunakan keputusan-keputusan strategis dalam melakukan strategi, memilih partner/proyek/mitra kerja (Isik *et al.*, 2010; Huda dan Wibowo, 2013). Kondisi lingkungan bisnis yang terjadi misalnya, jumlah kontraktor kualifikasi kecil-menengah mencapai 99 % dengan pangsa pasar hanya mencapai 15 %. Nilai proyek konstruksi di bawah Rp 50 milyar seharusnya dikerjakan oleh kontraktor kualifikasi kecil-menengah, tetapi masih banyak diperlukan oleh kontraktor kualifikasi besar (Husaini, 2013). Banyak kontraktor kualifikasi kecil

belum mampu menjadi kontraktor spesialis, misalnya spesialis dalam pekerjaan pondasi, bekisting, pengurangan dan lain-lain. Kontraktor kualifikasi kecil-menengah belum bisa melakukan kemiteraan strategis yang menguntungkan, karena sampai saat ini belum ada regulasi yang mewajibkan kontraktor kualifikasi besar untuk menggandeng kontraktor kualifikasi kecil-menengah sebagai partner kerja. Kontraktor kualifikasi kecil-menengah lebih banyak mengerjakan proyek-proyek APBD dan APBN, belum mampu ekspansif pada proyek-proyek swasta karena keterbatasan dan kemampuan dana serta SDM yang dimiliki (Husaini, 2013). Beberapa permasalahan tersebut mendorong kontraktor kualifikasi kecil-menengah harus melakukan keputusan-keputusan strategis yang sesuai dengan lingkungan keberadaannya.

Keputusan strategis kontraktor adalah rencana, pola, posisi, perspektif, dan taktik kontraktor yang diambil oleh pimpinan perusahaan untuk mencapai kinerja lebih tinggi secara evolusioner dengan mengadopsi berbagai alternatif dari strategi kompetitif (Isik *et al.*, 2010). Diperlukan beberapa strategi bisnis yang kompetitif agar kontraktor mencapai keberhasilan (Hitt *et al.*, 2006; Isik *et al.*, 2010), atau strategi generik yang dapat memenangkan perusahaan (Porter, 2006) dan atau strategi berkelanjutan (Huda dan Wibowo, 2013). Beberapa penelitian yang sudah dilaksanakan dalam rangka mengungkapkan pentingnya strategi kontraktor dalam meningkatkan kinerja, keberlanjutan dan daya saing perusahaan, misalnya : perencanaan strategis sebagai alat manajemen kontraktor (Dansoh, 2005), praktek manajemen strategis menggunakan analisa SWOT (Kazaz and Ulubeyli, 2009), hubungan strategi pemasaran dan kinerja kontraktor kecil-menengah (Listyarso, 2005; Huda, 2009), hubungan strategi, kinerja dan keberlanjutan perusahaan kontraktor (Huda dan Wibowo, 2013), strategi tender proyek konstruksi (Mohamad *et al.*, 2010), hubungan strategi dan kinerja perusahaan kontraktor (Isik *et al.*, 2010) dan hambatan pelaksanaan strategi kontraktor (Zakaria and Omar, 2014).

Menurut Husaini (2013) kinerja kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia pada umumnya masih tergolong rendah. Kinerja kontraktor adalah hasil atau prestasi yang dicapai secara berkesinambungan yang didukung oleh kompetensi manajemen proyek, kemampuan dan sumberdaya serta keputusan-keputusan strategik yang dimiliki oleh kontraktor (Sadikin, 2009; Ellitan dan Anatan, 2009). Indikasi rendahnya kinerja kontraktor kualifikasi kecil-menengah ditunjukkan antara lain : dari perspektif keuangan, kontraktor kecil-menengah banyak yang belum bisa menyelesaikan proyek tepat waktu, efektif dan efisien. Rismaharini (2014) Walikota Surabaya, memberikan sanksi terhadap 42 rekanan atau kontraktor kualifikasi kecil yang tidak bisa mengerjakan proyek tepat waktu berupa "*blacklist*" atau masuk dalam daftar hitam. Para kontraktor tersebut tidak dapat mengikuti lelang pekerjaan pada 2014 dan 2015. Menurut publikasi Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP, 2014) terdapat 746 kontraktor masuk daftar hitam, akibat tidak bisa menyelesaikan proyek sesuai

waktu yang ditetapkan. Dilihat dari aspek pelanggan, kualitas pekerjaan kontraktor kecil-menengah masih rendah, kebanyakan belum punya *Standart Operating Prosedure* (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan konstruksi dan sebagian besar belum punya standar mutu, sehingga kualitas hasil pekerjaannya masih rendah (Surya, 2011).

Beberapa pakar (Achda, 2007; Lam *et al.*, 2010; Ameer *and* Othman, 2011) mendefinisikan bahwa, keberlanjutan perusahaan kontraktor adalah hasil atau kinerja yang dicapai oleh kontraktor secara berkesinambungan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan konstruksi yang menggabungkan prinsip-prinsip dasar dan pembangunan berkelanjutan dengan memperhatikan dan peduli terhadap aspek-aspek ekonomi, sosial, lingkungan, hukum dan etika yang berlaku. Karena ketatnya persaingan bisnis kontraktor, maka pelaku bisnis kontraktor harus berupaya keras untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaannya (*sustainable*), dan terus bertahan (*survival*) menghadapi persaingan yang ada (Huda dan Wibowo, 2013). Terjaganya eksistensi suatu perusahaan diantaranya tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut untuk melihat dan mengantisipasi peluang-peluang yang ada (Lansley, 2002 ; Miller, 2003). Salah satu cara untuk bertahan (*survival*) adalah diperlukan strategi yang spesifik, agar mampu memenangkan tender membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Anatan dan Ellitan, 2009).

Permasalahan lainnya adalah kemiteraan yang sinergis antar penyedia jasa dalam berbagai klasifikasi dan/atau kualifikasi dalam iklim usaha yang bersih dan sehat, tertib hukum, beretika bisnis dan profesi belum terbangun (Taufik, 2012). Fakta yang menunjukkan bahwa struktur usaha yang kokoh, andal dan berdaya saing belum terbentuk adalah jumlah kontraktor sekitar 146 ribu, dan hampir 70 % berada di pulau Jawa. Kemiteraan antara badan usaha besar, menengah dan kecil belum terwujud secara sinergis. Jumlah kontraktor kualifikasi kecil lebih banyak bersifat umum dan tidak spesialis (Taufik, 2012). Penerapan sistem rantai pasok konstruksi (RPK) nasional sebagaimana yang diharapkan beberapa pihak, kontraktor kualifikasi besar sebagai kontraktor utama, sedangkan kontraktor-kontraktor kualifikasi kecil diharapkan menjadi subkontraktor, kontraktor spesialis, kontraktor plasma atau bermitra dengan sesama kontraktor kecil/menengah/besar sehingga tercipta kolaborasi antara kontraktor kualifikasi besar dan kualifikasi kecil-menengah untuk saling mendukung dalam sistem rantai pasokan proyek nasional yang sinergis, saling menguntungkan dan berkelanjutan, sampai sekarang belum terealisasi dengan baik (Husaini, 2013). Kondisi lingkungan bisnis kontraktor yang kurang baik ini, akan mengancam persaingan yang kompetitif. Diperlukan usaha-usaha dan strategi yang relevan agar faktor lingkungan tersebut tidak menjadikan kendala dalam meningkatkan keberlanjutan dan daya saing kontraktor, khususnya kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia.

Flanagan *et al.* (2007) merangkum definisi daya saing di tingkat negara, industri dan perusahaan. Di tingkat negara, daya saing didefinisikan sebagai kinerja perdagangan suatu negara di pasar internasional. Selanjutnya, Porter and Kramer (2006), mengemukakan bahwa secara nasional daya saing dipandang sebagai suatu fenomena makroekonomi. Daya saing perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah menurut Porter (2006), adalah kemampuan perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah untuk bersaing di pasar lokal maupun nasional dengan perusahaan sejenis dengan segala keunggulan yang dimilikinya untuk bersaing secara sukses dalam mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Ada beberapa indikasi bahwa keberlanjutan dan daya saing kontraktor Indonesia kualifikasi kecil-menengah masih rendah. Data dari BPS menunjukkan bahwa jumlah kontraktor di Indonesia semakin banyak, dengan rata-rata kenaikan setiap tahunnya sekitar 46,5 %, sedangkan yang melakukan registrasi rata-rata sebanyak 71,2 % setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa bisnis kontraktor di Indonesia merupakan usaha yang sangat diminati, tetapi pada akhirnya banyak yang tidak *survive* (rata-rata 28,8 % pertahun) (LPJKN, 2014).

Undang-Undang Jasa Konstruksi (1999) dan Peraturan Pemerintah Nomer 70, tahun 2012, mengatur tata cara kehidupan organisasi sesuai karakteristiknya agar lebih berdaya saing dan bermanfaat bagi masyarakat. Hasil penelitian Taufik (2012), menyimpulkan bahwa pada saat ini kondisi usaha jasa konstruksi belum mewujudkan struktur usaha jasa konstruksi yang kokoh, andal dan berdaya saing tinggi. Regulasi jasa konstruksi saat ini belum memadai sehingga perlu segera dilakukan pembaharuan. Persaingan bisnis kontraktor di Indonesia sampai saat ini masih banyak permasalahan terkait dengan lingkungan eksternal (operasional dan industri) dan internal perusahaan (Wheelen *and* Hunger, 2007). Lingkungan industri memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan keuntungan perusahaan (Hitt *et al.*, 2006; Huda, 2009). Masih banyak praktek kecurangan, KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme) dalam tender walaupun sudah ada sistem lelang *online* melalui *e-procurement*. Ada tiga persekongkolan yakni horisontal antar sesama pengusaha, persekongkolan vertikal antara pengusaha dengan panitia tender serta gabungan keduanya, yang semuanya itu adalah bagian dari lingkungan bisnis kontraktor (Haryono, 2013). Publikasi Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU, 2014) menyebutkan bahwa masih sekitar 52 % tender proyek pemerintah ternodai praktik kongkalikong, persaingan usaha tidak sehat pasti akan mengancam perekonomian nasional (<http://www.kppu.go.id/id/media-danpublikasi/>).

Secara umum data kondisi kontraktor kualifikasi kecil di Indonesia jika ditinjau dari aspek-aspek : struktur organisasi, jumlah SDM dan kemampuan kompetensi, kemampuan teknologi dan manajemen, kualifikasi/klasifikasi, kinerja, kondisi keuangan dan pengalaman



yang dimiliki menurut berbagai sumber referensi dan hasil visitasi peneliti dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi kontraktor kualifikasi kecil pada umumnya dalam bentuk cukup sederhana. Seringkali Direktur perusahaan merangkap sebagai Manajer Proyek. Beberapa perusahaan kontraktor kualifikasi kecil (K1, K2 dan K3), menunjukkan bahwa *Site Manager (SM)* pada umumnya diangkat berdasarkan kontrak kerja (*outsourcing*) selama masa pelaksanaan proyek sesuai dengan latar belakang pengalamannya dan sesuai dengan jenis proyek yang sedang dikerjakan. Akan tetapi ada pula SM yang sudah menjadi tenaga kerja tetap lebih dari 10 tahun. Hal ini tetap dipertahankan oleh perusahaan karena kompetensi yang dimiliki dan kinerjanya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Gambar 1.1 menunjukkan salah satu contoh struktur organisasi perusahaan kontraktor kualifikasi kecil sub kualifikasi K3 (hasil studi lapang peneliti).



**Gambar 1.1** Contoh Struktur Organisasi Kontraktor Kecil

Gambar 1.1. menunjukkan bahwa di tingkat kantor pusat, Direktur dan Wakil Direktur perusahaan membawahi beberapa bagian yaitu : bagian keuangan perusahaan, bagian adminitrasi perusahaan, bagian logistik, bagian peralatan, bagian personalia dan tenaga kerja, bagian mekanikal dan elektrikal serta Project Manager (PM). Sedangkan susunan organisasi di tingkat proyek (lapangan) *Site Manager (SM)* dan *Project Manager (PM)* membawahi para pelaksana lapangan antara lain : pelaksana pekerjaan sipil, M & E dan pelaksana-pelaksana lainnya sesuai dengan kondisi dan jenis proyek.

2) Jumlah SDM dan Kemampuan Kompetensi.

Pada umumnya jumlah karyawan tetap kontraktor kualifikasi kecil (K1) sekitar maksimum 5 orang, kontraktor kecil (K2) antara 5 sampai dengan 10 orang dan kontraktor kecil (K3) sekitar 10 sampai dengan 20 orang. Jumlah karyawan tetap yang dimiliki kontraktor kecil yang berpendidikan SMA/SMK dan diploma (D1/D2/D3) lebih banyak dibanding dengan jumlah yang berpendidikan sarjana (S-1). Kemampuan kompetensi yang dimiliki sangat minim, karena pada umumnya para karyawan tersebut mempunyai latar belakang pendidikan yang beragam (non teknik), belum semua tenaga teknik mempunyai sertifikat kompetensi (SKA & SKT). Perusahaan seringkali merekrut tenaga teknik dengan sistem *outsourcing*, terutama ketika mengikuti tender/melaksanakan pekerjaan proyek pemerintah dan perpanjangan sertifikat badan usaha (SBU).

3) Kemampuan Teknologi dan Manajemen.

Karyawan yang mempunyai latar belakang pendidikan teknik dan sudah mempunyai sertifikat kompetensi pada umumnya cukup mempunyai kemampuan teknologi di beberapa bidang pekerjaan, khususnya untuk kontraktor subkualifikasi K3. Demikian pula dengan kemampuan manajemen proyek, beberapa manajemen proyek yang cukup mampu dikuasai oleh kontraktor subkualifikasi K3, antara lain : manajemen skedul, manajemen keuangan dan manajemen klaim, walaupun dalam bentuk aplikasi yang sederhana. Sedangkan bagi kontraktor subkualifikasi K1 dan K2 pada umumnya penguasaan teknologi dan manajemen proyek masih sangat rendah, karena latar belakang pendidikan kurang sesuai, banyak yang belum mempunyai sertifikat kompetensi, kurang pengalaman dan kebanyakan kontraktor kualifikasi kecil berbentuk perusahaan keluarga yang dikelola secara kurang profesional.

4) Kualifikasi dan Klasifikasi.

Jumlah kontraktor kualifikasi kecil yang mempunyai subkualifikasi K3 lebih sedikit dibanding subkualifikasi K1 dan K2. Pada umumnya kontraktor kualifikasi kecil mempunyai klasifikasi bidang umum meliputi subklasifikasi : bangunan gedung, bangunan sipil dan instalasi mekanikal dan elektrik (M & E). Subklasifikasi yang dimiliki lebih banyak terkait dengan pekerjaan paket-paket kecil yang didanai APBD. Masih sangat sedikit yang mempunyai klasifikasi spesialis, keterampilan tertentu dan klasifikasi terintegrasi. Sedangkan bidang pekerjaan yang dimiliki, pada umumnya terdiri dari :

- (1) Pelaksana bangunan gedung/konstruksi : hunian tunggal, multi hunian, komersial, gudang dan industri, pendidikan, kesehatan dan bangunan lainnya.
- (2) Pelaksana bangunan sipil : saluran air dan prasarana sumber daya air lainnya, instalasi pengolahan air minum dan air limbah serta bangunan pengolahan sampah, jalan ra-

ya, jalan, jembatan, perpipaan air minum, perpipaan air limbah bangunan stadion untuk olahraga *outdoor* dan bangunan fasilitas olah raga *indoor* dan fasilitas rekreasi.

(3) Instalasi mekanikal dan elektrikal (M & E) : pemasangan pendingin udara (AC), pemanas dan ventilasi, pemasangan pipa air (*plumbing*) dalam bangunan dan salurannya, instalasi dalam bangunan, instalasi jaringan transmisi tenaga listrik tegangan tinggi/ekstra tegangan tinggi, instalasi jaringan transmisi telekomunikasi dan/ atau telepon, instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan rendah, instalasi jaringan distribusi telekomunikasi dan/atau telepon, instalasi tenaga listrik gedung dan pabrik dan instalasi elektrikal lainnya.

(4) Jasa pelaksana lainnya : tidak ada.

#### 5) Kinerja perusahaan

Kinerja perusahaan kontraktor kualifikasi kecil pada umumnya masih rendah dalam perspektif keuangan, pelanggan dan pertumbuhan. Kontraktor kualifikasi kecil belum tentu mendapatkan omset pekerjaan secara kontinyu setiap tahun, karena lebih banyak mengharapkan pekerjaan dari pemerintah (APBD/APBN). Padahal jumlah proyek pemerintah yang ditenderkan setiap tahun sangat terbatas dan belum tentu proyek yang ditenderkan tersebut sesuai dengan klasifikasi/subklasifikasi yang dimiliki perusahaan. Terdapat beberapa kontraktor yang melakukan ekspansif dengan menjadi sub kontraktor perusahaan BUMN, menjadi suplyer bahan bangunan dan melakukan usaha-usaha diluar ketentuan kualifikasi/klasifikasi yang dimiliki. Banyak kontraktor kualifikasi kecil yang tidak mempunyai segmen pasar sesuai bidangnya. Omset setiap tahun tidak menentu, banyak yang tidak bisa mengalami pertumbuhan dalam hal keuangan, SDM dan pengalaman. Akibatnya kinerja perusahaan kontraktor kualifikasi kecil masih banyak yang tidak menentu dan tidak bisa meningkat.

#### 6) Kondisi Keuangan Perusahaan.

Pada umumnya kontraktor kualifikasi kecil sangat terbatas dalam kemampuan keuangannya, karena karakteristik perusahaan dan kualifikasi yang dimiliki. Indikasi rendahnya keuangan kontraktor kecil ditunjukkan dari banyaknya kontraktor yang belum bisa menyelesaikan proyek tepat waktu, efektif dan efisien. Modal kerja sangat minim dan terbatas. Untuk melaksanakan suatu proyek biasanya harus menunggu uang muka turun. Keterlambatan termin pembayaran dari pemilik proyek akan berakibat serius terhadap *cash flow* perusahaan. Kontraktor kecil sulit mendapatkan kredit bank karena terbatasnya agunan yang dimiliki, prosesnya lama dan berbelit-belit. Untuk menjadi sub kontraktor pada proyek-proyek milik BUMN atau milik kontraktor kualifikasi besar sering terhambat karena tidak ada uang muka dan apabila mampu tanpa uang muka, kontraktor kualifikasi kecil sering

mendapatkan masalah karena keterlambatan pembayaran dari pemilik proyek (BUMN dan kontraktor besar). Berdasarkan informasi dari beberapa kontraktor kecil, keterlambatan pembayaran dari kontraktor-kontraktor besar ( PT. Wijaya Karya, PT. Hutama Karya, PT. Waskita Karya, dan lain-lain) bisa mencapai enam bulan sampai satu tahun lebih. Hal inilah yang menjadikan keuangan kontraktor kualifikasi kecil tidak bisa berputar dengan baik dan tidak bisa mengerjakan proyek-proyek tahun berikutnya.

#### 7) Pengalaman Perusahaan

Pengalaman perusahaan kontraktor kualifikasi kecil sangat ditentukan oleh banyaknya proyek yang telah dilaksanakan dan jumlah karyawan tetap yang berperan serta dalam pelaksanaan proyek. Sebagian kontraktor kecil kurang berpengalaman karena banyak yang tidak berlanjut dalam usahanya, sulit mendapatkan proyek dan banyak pula kontraktor kecil yang baru berdiri. Rendahnya pengalaman kontraktor kualifikasi kecil juga disebabkan banyaknya tenaga teknik *outsourcing* (tenaga tidak tetap) yang keluar masuk perusahaan karena alasan gaji rendah, tidak selalu ada proyek dan alasan-alasan lainnya. Keluar masuknya tenaga teknik yang berpengalaman secara tidak langsung bisa mengurangi pengalaman perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, diketahui terdapat beberapa kesenjangan antara kontraktor kualifikasi besar dengan kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia antara lain sebagai berikut :

- 1) Kontraktor kualifikasi kecil-menengah jumlahnya mencapai lebih dari 99 % dari jumlah kontraktor nasional, akan tetapi 85 % pangsa pasar konstruksi nasional dikuasai oleh kontraktor kualifikasi besar dan hanya 15 % dikuasai oleh kontraktor kualifikasi kecil-menengah. Hal ini menyebabkan persaingan usaha di pasar konstruksi kualifikasi kecil-menengah menjadi tidak sehat dan terdistorsi. Mengingat jumlahnya yang besar dan tersebar di seluruh penjuru nusantara, keberadaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah cukup strategis dalam penyerapan tenaga kerja nasional untuk mewujudkan Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI). Oleh karena itu kontraktor kualifikasi kecil-menengah perlu mendapatkan perhatian oleh berbagai pihak.

Secara umum kondisi kontraktor Indonesia, khususnya kualifikasi kecil-menengah masih sangat lemah, mempunyai beberapa keterbatasan dan kelemahan antara lain : kompetensi manajemen proyek konstruksi yang dimiliki masih rendah, karena belum tersedia standar nasional kompetensi manajemen proyek yang bisa dijadikan pedoman dan acuan oleh kontraktor kualifikasi kecil-menengah dalam mengelola proyek konstruksi. Kemampuan dan pengalamannya kurang relevan dengan praktek pekerjaannya. Walaupun sudah

dilakukan pembinaan untuk memperoleh sertifikasi kompetensi keahlian dan kompetensi keterampilan (SKA & SKT) tetapi pelaksanaannya masih sangat terbatas.

- 2) Berdasarkan karakteristik tingkat kualifikasi perusahaan dan klasifikasi pekerjaan yang dimiliki, sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki oleh kontraktor kualifikasi kecil-menengah dalam bentuk sumberdaya berwujud (*tangible assets*) dan sumberdaya tidak berwujud (*intangible assets*) terutama dalam hal sumberdaya keuangan dan SDM masih sangat terbatas, karena belum didukung sepenuhnya oleh kebijakan pemerintah maupun lembaga lainnya untuk mendapatkan akses atau kemudahan.
- 3) Kemampuan strategi bersaing kontraktor kualifikasi kecil-menengah masih rendah karena lingkungan bisnis baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal semakin berkembang sangat kompleks, baik secara regional, nasional maupun internasional, tetapi belum didukung oleh regulasi dan kebijakan yang memadai. Hal ini mengakibatkan kontraktor kualifikasi kecil-menengah tidak bisa melakukan pilihan strategi bersaing yang kompetitif dan sulit untuk meningkatkan kinerjanya.
- 4) Kinerja (*performance*) kontraktor Indonesia terutama kualifikasi kecil-menengah masih rendah, karena beberapa usaha yang dilakukan oleh *stakeholders* untuk meningkatkan belum menyentuh langsung pada perbaikan mendasar dalam hal kompetensi manajemen, sumberdaya dan kemampuan serta strategi bersaing yang harus dilakukan.
- 5) Ada indikasi bahwa keberlanjutan dan daya saing kontraktor Indonesia terutama kualifikasi kecil-menengah masih rendah akibat jumlah kontraktor yang semakin banyak, tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan pasar konstruksi yang ada. Kemiteraan antara badan usaha besar, menengah dan kecil belum terwujud secara sinergis. Jumlah kontraktor kualifikasi kecil lebih banyak bersifat umum dan tidak spesialis
- 6) Daya saing kontraktor kualifikasi kecil-menengah dalam arti kemampuannya untuk bersaing di pasar lokal maupun nasional dengan perusahaan sejenis dengan segala keunggulan yang dimilikinya untuk bersaing secara sukses dalam mencapai pertumbuhan berkelanjutan juga masih rendah. Hal ini karena lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak didukung regulasi yang memadai.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

- 1) Kompetensi manajemen proyek konstruksi yang dimiliki kontraktor kualifikasi kecil-menengah masih rendah, karena belum tersedia standar nasional kompetensi manajemen proyek yang bisa dijadikan pedoman. Kemampuan dan pengalamannya kurang relevan dengan praktek pekerjaannya. Walaupun sudah dilakukan pembinaan untuk memperoleh

sertifikasi kompetensi keahlian dan kompetensi keterampilan (SKA & SKT) tetapi pelaksanaannya masih sangat terbatas.

- 2) Sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki kontraktor kualifikasi kecil-menengah dalam bentuk sumberdaya berwujud (*tangible assets*) dan sumberdaya tidak berwujud (*intangible assets*) terutama dalam hal sumberdaya keuangan dan SDM masih sangat terbatas, karena karakteristik kualifikasi yang dimiliki terbatas dan belum didukung sepenuhnya oleh pemerintah maupun lembaga lainnya untuk mendapatkan akses atau kemudahan.
- 3) Kemampuan membuat keputusan strategis (*strategic decision*) kontraktor kualifikasi kecil-menengah masih rendah karena lingkungan bisnis baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal semakin terus berkembang dan sangat kompleks, baik secara regional, nasional maupun internasional, tetapi belum didukung oleh regulasi dan kebijakan yang memadai.
- 4) Kinerja (*performance*) kontraktor kualifikasi kecil-menengah Indonesia masih rendah, karena beberapa usaha yang dilakukan oleh *stakeholders* untuk meningkatkan belum menyentuh langsung pada perbaikan mendasar dalam hal kompetensi manajemen, sumberdaya dan kemampuan serta strategi bersaing yang harus dilakukan. Hal ini menyebabkan daya saingnya dalam arti kemampuannya untuk bersaing di pasar lokal maupun nasional dengan perusahaan sejenis dengan segala keunggulan yang dimilikinya untuk bersaing secara sukses dalam mencapai pertumbuhan berkelanjutan juga masih rendah.
- 5) Akibat kinerja (*performance*) kontraktor kualifikasi kecil-menengah Indonesia masih rendah, terutama dalam perspektif keuangan dan aksesibilitasnya, perspektif pelanggan (pengguna jasa) dalam hal kualitas pekerjaan, perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan ditambah jumlah kontraktor yang semakin banyak dengan segmen pasar yang terbatas mengakibatkan keberlanjutan (*sustainability*) kontraktor terhambat.
- 6) Keberlanjutan (*sustainability*) kontraktor Indonesia terutama kualifikasi kecil-menengah masih rendah akibat jumlah kontraktor yang semakin banyak, tetapi tidak sesuai dengan jumlah pasar konstruksi yang tersedia, belum terspesialisasi dan belum adanya kemiteraan strategis antara internal perusahaan kontraktor, perusahaan umum, pemerintah dan lembaga-lembaga terkait lainnya. Hal ini juga menyebabkan daya saing kontraktor kualifikasi kecil-menengah tidak bisa berkembang dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian terkait dengan hubungan antara berbagai parameter, yaitu : kompetensi manajemen proyek, sumberdaya dan kemampuan (*resources & capability*), keputusan strategis (*strategic decision*), kinerja (*performance*), keberlanjutan (*sustainability*) dalam meningkatkan daya saing kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia sangat diperlukan.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang sudah diuraikan di depan maka beberapa parameter yang akan diteliti dirumuskan secara paralel sebagai berikut :

- 1) Apakah kompetensi manajemen proyek perusahaan berpengaruh signifikan terhadap sumberdaya dan kemampuan (*resources & capability*), keputusan strategis (*strategic decision*) dan kinerja (*performance*) kontraktor kualifikasi kecil dan menengah ?
- 2) Apakah sumberdaya dan kemampuan (*resources & capability*) perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (*performance*) kontraktor kualifikasi kecil dan menengah ?
- 3) Apakah keputusan strategis (*strategic decision*) perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (*performance*) kontraktor kualifikasi kecil dan menengah ?
- 4) Apakah kinerja (*performance*) perusahaan berpengaruh signifikan terhadap daya saing kontraktor kualifikasi kecil dan menengah ?
- 5) Apakah kinerja (*performance*) perusahaan berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan perusahaan (*sustainability*) kontraktor kualifikasi kecil dan menengah ?
- 6) Apakah keberlanjutan perusahaan (*sustainability*) berpengaruh signifikan terhadap daya saing peningkatan kontraktor kualifikasi kecil dan menengah ?

### **1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.4.1 Maksud Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah tersebut, maka maksud dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis parameter internal dan eksternal perusahaan yaitu : kompetensi manajemen proyek, sumberdaya dan kemampuan perusahaan, keputusan strategis perusahaan, kinerja perusahaan, keberlanjutan perusahaan terhadap peningkatan daya saing kontraktor kualifikasi kecil dan menengah di Indonesia.

#### **1.4.2 Tujuan Penelitian**

Sedangkan tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengkaji dan menganalisis :

- 1) Pengaruh kompetensi manajemen proyek perusahaan terhadap sumberdaya dan kemampuan (*resources & capability*), keputusan strategis (*strategic decision*) dan kinerja (*performance*) kontraktor kualifikasi kecil dan menengah.
- 2) Pengaruh sumberdaya dan kemampuan (*resources & capability*) perusahaan terhadap kinerja (*performance*) kontraktor kualifikasi kecil dan menengah.
- 3) Pengaruh keputusan strategis (*strategic decision*) perusahaan terhadap kinerja (*performance*) kontraktor kualifikasi kecil dan menengah.
- 4) Pengaruh kinerja (*performance*) perusahaan terhadap daya saing kontraktor kualifikasi kecil dan menengah.

- 5) Pengaruh kinerja (*performance*) perusahaan terhadap keberlanjutan (*sustainability*) kontraktor kualifikasi kecil dan menengah
- 6) Pengaruh keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan terhadap daya saing kontraktor kualifikasi kecil dan menengah.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

- 1) Pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen proyek konstruksi.
- 2) Membantu kontraktor Indonesia khususnya kualifikasi kecil-menengah untuk meningkatkan pemahaman dalam hal : kompetensi manajemen proyek, sumberdaya dan kemampuan serta keputusan strategis dalam meningkatkan kinerjanya dan untuk meningkatkan pemahaman kinerja perusahaan dan keberlanjutan perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya.
- 3) Memberikan referensi bagi akademisi dan peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut.
- 4) Memberikan kontribusi informatif bagi pemerintah, LPJK/D dan asosiasi pengusaha/profesi serta masyarakat jasa konstruksi dalam rangka pembinaan dan pengembangan usaha kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia.

### **1.6 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini akan mengkaji dan menganalisis bagaimana keterkaitan atau hubungan antara parameter kompetensi manajemen proyek, sumber daya dan kemampuan perusahaan, keputusan strategis, kinerja perusahaan, keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan, serta daya saing perusahaan pada kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia.

Kontraktor kualifikasi kecil-menengah yang dijadikan obyek penelitian adalah merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dari sistem industri konstruksi secara nasional. Akan tetapi dalam penelitian ini, hubungan antara keberadaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah dengan konteks sistem industri konstruksi nasional secara spesifik tidak ditinjau dalam penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah kontraktor kualifikasi kecil dan menengah, berkantor/berlokasi di Indonesia dan mempunyai sertifikasi badan usaha jasa konstruksi (SBUJK) dari Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) yang masih berlaku sampai dengan tahun 2015 serta masih beroperasi mengerjakan proyek konstruksi milik swasta atau pemerintah sampai dengan tahun 2015.

### **1.7 Sistematika Penulisan Disertasi**

Sistematika penulisan disertasi ini, diuraikan sebagai berikut:

#### **Bab 1 PENDAHULUAN**

Terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, maksud



dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah, dan sistematika penulisan disertasi.

**Bab 2 KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR**

Terdiri dari kajian pustaka, penelitian terdahulu, kerangka berpikir dan kerangka konseptual serta hipotesis penelitian.

**Bab 3 METODE PENELITIAN**

Terdiri dari desain/rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel dan instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

**Bab 4 KOMPILASI DAN ANALISIS DATA**

Terdiri dari hasil analisis statistika, validasi dan realibity data penelitian, pembuktian hipotesis, analisis model berdasarkan data lapang (studi banding).

**Bab 5 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Terdiri dari pembahasan hasil penelitian, pembuktian hipotesis, uraian hubungan variabel-variabel dan indikator-indikator hasil penelitian dengan penelitian terdahulu dan referensi yang ada. Validasi model penelitian berdasarkan studi lapang, temuan penelitian dan implikasi teoritis.

**Bab 6 KESIMPULAN, DAN SARAN**

Terdiri dari kesimpulan hasil penelitian, implikasi hasil penelitian dan saran-saran.