

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERFIKIR

Pada bab ini akan dikemukakan hasil telaah atau kajian teori atau unsur-unsur teori serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian secara sistematis dan analitis, kerangka berpikir dan kerangka konseptual, serta hipotesis penelitian. Bab ini akan dibagi menjadi beberapa bab, yaitu : sub bab 2.1 tentang sektor konstruksi, sub bab 2.3 tentang perusahaan jasa konstruksi (kontraktor), sub bab 2.3 tentang kompetensi manajemen proyek, sub bab 2.4 tentang kemampuan dan sumber daya perusahaan, sub bab 2.5 tentang strategi perusahaan, sub bab 2.6 tentang kinerja perusahaan, sub bab 2.7 tentang keberlanjutan perusahaan, sub bab 2.8 tentang daya saing perusahaan, sub bab 2.9 tentang model dan sistem penunjang keputusan, dan sub bab 2.10 tentang hipotesis penelitian

2.1 Sektor Konstruksi

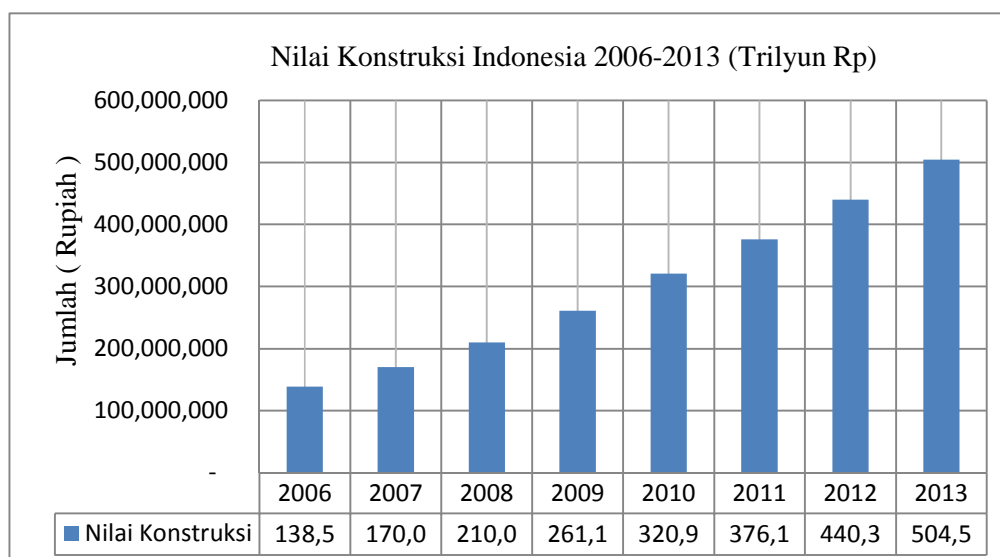
Pengertian sektor konstruksi menurut Badan Pusat Statistik (BPS, 2014) adalah suatu kegiatan yang hasil akhirnya berupa bangunan/konstruksi yang menyatu dengan lahan tempat kedudukannya, baik yang digunakan sebagai tempat tinggal atau sarana kegiatan lainnya. Hasil kegiatan yang diciptakan oleh kegiatan ini dapat dilihat melalui : gedung, jalan, jembatan, rel dan jembatan kereta api, terowongan, bangunan air dan drainase, bangunan sanitasi, landasan pesawat terbang, dermaga, bangunan pembangkit listrik, transmisi, distribusi dan bangunan jaringan komunikasi. Rangkaian kegiatan yang termasuk dalam sektor tersebut meliputi : perencanaan, persiapan, pembuatan, pembongkaran dan perbaikan bangunan.

Sektor konstruksi di Indonesia telah memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) seri 2010 atas dasar harga konstan. Tabel 2.1. menjelaskan bahwa sektor konstruksi dapat memberikan kontribusi terhadap PDB di Indonesia secara signifikan. Pada tahun 2010-2014 kontribusi sektor konstruksi terhadap PDB mengalami peningkatan cukup signifikan. Pada tahun 2010-2011 mengalami penurunan dari 9,13 % menjadi 9,09 %, akan tetapi pada tahun 2011-2014 mengalami kenaikan kembali. Berturut-turut mulai tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 semakin meningkat dengan rata-rata kontribusi sebesar 9,39 % (BPS, 2014). Hal ini mengindikasikan bahwa lapangan usaha jasa konstruksi mempunyai peran dan fungsi sangat strategis di bidang perekonomian nasional.

Tabel 2.1. Kontribusi Sektor Konstruksi terhadap PDB (trilyun Rp) (BPS, 2014)

No	PDB Seri 2010 Atas Dasar Harga konstan	Tahun					Rerata per Tahun
		2010	2011	2012	2013	2014	
1	Pada Lapangan Usaha Konstruksi (Milyar Rupiah)	626,91	683,42	728,23	772,72	826,62	727,58
2	Laju Pertumbuhan PDB (%)	6,38	6,17	6,03	5,58	5,02	5,84
3	Kontribusi Sektor Konstruksi Terhadap PDB (%)	9,13	9,09	9,35	9,51	9,88	9,39

Menurut Publikasi BPS (2014), nilai sektor konstruksi semakin meningkat dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2013. Peningkatan nilai sektor konstruksi tersebut berturut-turut mulai dari tahun 2006 sebesar Rp 139 trilyun sampai dengan tahun 2013 sebesar Rp 504,5 trilyun. Gambar 2.1 menjelaskan tentang nilai sektor konstruksi Indonesia mulai tahun 2006 sampai dengan tahun 2013 (BPS, 2014).



Gambar 2.1. Nilai Konstruksi Indonesia 2006-2013 (BPS, 2014)

Sektor konstruksi juga memberikan kontribusi terhadap kebutuhan tenaga kerja nasional. Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2014) memberikan informasi bahwa jumlah tenaga kerja yang bekerja di sektor konstruksi nasional mulai tahun 2010-2014 semakin meningkat. Pada tahun 2010 sekitar 5,485 juta orang (5,01 % dari jumlah tenaga kerja nasional), kemudian sampai pada tahun 2014 naik menjadi sekitar 7,280 juta orang (sekitar 6,35 % dari jumlah tenaga kerja nasional). Tabel 2.2. menjelaskan tentang perkembangan perbandingan jumlah tenaga kerja nasional dan tenaga kerja di bidang konstruksi. Kebutuhan tenaga kerja konstruksi semakin banyak, tetapi kualitasnya belum memadai. Berdasarkan publikasi BPS (2012), tenaga kerja konstruksi mencapai 52 % berpendidikan tingkat SD kebawah, 44 % berpendidikan tingkat SMP dan SMA/SMK dan 4 % berpendidikan Diploma/Universitas (Lihat Tabel 2.3).

Tabel 2.2. Perbandingan Jumlah Tenaga Kerja Nasional dan Konstruksi (BPS,2014)

No	Bulan/Tahun	Jumlah Tenaga Kerja (TK)		Persentase (%) TK Konstruksi
		Nasional	Konstruksi	
1	Agustus 2010	109.589.715	5.485.338	5,01
2	Agustus 2011	107.416.309	6.263.797	5,83
3	Agustus 2012	112.504.868	6.851.291	6,09
4	Agustus 2013	112.761.072	6.349.387	5,63
5	Agustus 2014	114.628.026	7.280.086	6,35

Tabel 2.3. Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja Konstruksi 2008 – 2011 (BPS, 2012)

Pendidikan	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
SD	2.915.592	54%	2.873.007	52%	2.881.885	52%	3.293.287	52%
SMTp	1.275.429	23%	1.331.225	24%	1.354.668	24%	1.557.475	25%
SMTa Umum	636.725	12%	616.861	11%	650.712	12%	750.495	12%
SMTa Kejuruan	407.149	7%	456.100	8%	489.690	9%	514.339	8%
Diploma I/II/III/akademi	56.576	1%	49.163	1%	53.346	1%	60.558	1%
Universitas	147.494	3%	160.461	3%	162.596	3%	163.627	3%
Jumlah	5.438.965		5.486.817		5.592.897		6.339.781	

Permasalahan tenaga kerja konstruksi lainnya, adalah terbatasnya SDM konstruksi yang kompeten. Jumlah tenaga kerja konstruksi yang mempunyai sertifikat kompetensi hanya sekitar 596.897, yang terdiri dari sertifikat keahlian sekitar 157.822 SKA dan sertifikat keterampilan sekitar 439.075 SKT. Berdasarkan data statistik profesi LPJKN (2014), kualifikasi tenaga ahli sebagian besar berkualifikasi Pemula (5 %), Muda (69 %), Madya (24 %) dan Utama (2 %). Sedangkan komposisi tenaga terampil sebagian besar berkualifikasi Tingkat (Tk) I (40 %), Tk II (36 %), Tk III (10 %) dan SKT-P (14 %) (Kesai & Arifin, 2013).

2.2 Perusahaan Jasa Konstruksi/Kontraktor

2.2.1. Definisi

Menurut Undang-undang Nomor 18 Tahun 1999, Tentang Jasa Konstruksi (UUJK) menyatakan bahwa jasa konstruksi adalah layanan jasa konsultasi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi, dan layanan jasa konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi. Sedangkan pekerjaan konstruksi adalah keseluruhan atau sebagian rangkaian kegiatan perencanaan dan/atau pelaksanaan beserta pengawasan yang mencakup pekerjaan arsitektural, sipil, mekanikal, elektrikal, dan tata lingkungan masing-masing beserta kelengkapannya untuk mewujudkan suatu bangunan atau bentuk fisik lainnya. Pelaksana konstruksi (kontraktor) adalah penyedia jasa orang perorangan atau badan usaha yg dinyatakan ahli yang profesional di bidang pelaksanaan jasa konstruksi yang mampu menyelenggarakan kegiatannya untuk mewujudkan suatu hasil perencanaan menjadi bentuk bangunan atau bentuk fisik lain. Menurut Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 70, Tahun 2012: Jasa kontraktor

(pemborongan) adalah layanan pekerjaan pelaksanaan konstruksi atau wujud fisik lainnya yang berupa perencanaan teknis dan spesifikasinya yang ditetapkan pengguna jasa/barang dan proses serta pelaksanaannya diawasi oleh pengguna jasa/barang.

Peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (LPJKN), Nomor : 11-A Tahun 2008, Tentang Registrasi Usaha Jasa Pelaksana Konstruksi menyatakan bahwa usaha jasa pelaksana konstruksi adalah jenis usaha jasa konstruksi yang menyediakan layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi, yang dibedakan menurut bentuk usaha, klasifikasi, kualifikasi usaha jasa pelaksana konstruksi. Demikian pula menurut Peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (LPJKN), Nomor 10 Tahun 2013, Tentang Registrasi Usaha Jasa Pelaksana Konstruksi menjelaskan bahwa usaha jasa pelaksana konstruksi adalah jenis usaha jasa konstruksi yang menyediakan layanan jasa pelaksanaan konstruksi, yang dibedakan menurut bentuk usaha, klasifikasi dan kualifikasi usaha jasa pelaksana konstruksi.

Djojowiriono (2005) dan Ervianto (2007) menjelaskan bahwa kontraktor dapat berupa badan atau perusahaan yang bersifat perseorangan yang berbadan hukum yang bergerak dalam bidang pelaksanaan pekerjaan bangunan dan mempunyai hak serta kewajiban sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan pekerjaan sesuai dokumen kontrak.
- 2) Membuat *shopdrawing* (gambar pelaksanaan) yang disahkan oleh konsultan pengawas sebagai wakil pengguna jasa
- 3) Menyediakan alat keselamatan kerja sesuai peraturan.
- 4) Membuat laporan hasil pekerjaan secara berkala.
- 5) Menyerahkan hasil pekerjaan kepada pengguna jasa.

Jenis usaha jasa konstruksi terdiri dari usaha perencanaan konstruksi, usaha pelaksanaan konstruksi, dan usaha pengawasan konstruksi yang masing-masing dilaksanakan oleh perencana konstruksi, pelaksana konstruksi, dan pengawas konstruksi. Usaha perencanaan konstruksi memberikan layanan jasa perencanaan dalam pekerjaan konstruksi yang meliputi rangkaian kegiatan atau bagian-bagian dari kegiatan mulai dari studi pengembangan sampai dengan penyusunan dokumen kontrak kerja konstruksi. Usaha pelaksanaan konstruksi memberikan layanan jasa pelaksanaan dalam pekerjaan konstruksi yang meliputi rangkaian kegiatan atau bagian-bagian dari kegiatan mulai dari penyiapan lapangan sampai dengan penyerahan akhir hasil pekerjaan konstruksi. Menurut UU Nomor 18, Tahun 1999 usaha pengawasan konstruksi memberikan layanan pengawasan baik keseluruhan maupun sebagian pekerjaan pelaksanaan konstruksi mulai dari penyiapan lapangan sampai dengan penyerahan akhir hasil konstruksi.

2.2.2 Klasifikasi dan Subklasifikasi Kontraktor

Menurut Peraturan Menteri Pekerjaan Umum, Nomor : 08/PRT/M/2011, Tentang : Pembagian Subklasifikasi dan Subkualifikasi Usaha Jasa Konstruksi, mendefinisikan bahwa klasifikasi

adalah bagian kegiatan registrasi untuk menetapkan penggolongan usaha di bidang jasa konstruksi menurut bidang dan subbidang usaha atau penggolongan profesi keterampilan dan keahlian kerja orang perseorangan di bidang jasa konstruksi menurut dan/atau keterampilan tertentu dan/atau kefungsian dan/atau keahlian masing-masing. Sedangkan menurut Peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (LPJKN), Nomor : 10, Tahun 2013, Tentang Registrasi Usaha Jasa Pelaksana Konstruksi menjelaskan bahwa klasifikasi adalah penggolongan usaha jasa konstruksi menurut bidang usaha.

Jenis Usaha	Klasifikasi Usaha	Subklasifikasi Usaha	Lingkup Subklasifikasi
Jasa Pelaksana Konstruksi Umum	Bangunan Gedung	9 Subklasifikasi	Masing-masing subklasifikasi memiliki lingkup pekerjaan yang berisikan penjelasan detail dari masing-masing subklasifikasi
	Bangunan Sipil	12 Subklasifikasi	
	Mekanikal & Elektrikal (M&E)	12 & 11 Subklasifikasi M & E	
	Lainnya	4 Subklasifikasi	
Jasa Pelaksana Konstruksi Spesialis		16 Pekerjaan Spesialis	
Jasa Pelaksana Konstruksi Keterampilan		11 Pekerjaan Keterampilan	

Gambar 2.2. Jenis Usaha, Klasifikasi dan Subklasifikasi Kontraktor (Kementerian PU, 2011)

Peraturan Menteri Pekerjaan Umum, Nomor : 08/PRT/M/2011, pasal 4 ayat 3, menyatakan bahwa “ Bidang usaha jasa pelaksanaan konstruksi (kontraktor) terdiri atas usaha yang bersifat umum, spesialis dan keterampilan tertentu “. Sedangkan pada pasal 6, ayat 1 dan 2 menyatakan bahwa “ Layanan usaha jasa perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan konstruksi dapat dilakukan secara terintegrasi “ (ayat 1) dan “ Layanan usaha yang dapat dilakukan secara terintegrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas: rancang bangun (*design and build*), perencanaan, pengadaan, dan pelaksanaan terima jadi (*engineering, procurement, and construction*), penyelenggaraan pekerjaan terima jadi (*turn-key project*) dan/atau penyelenggaraan pekerjaan berbasis kinerja (*performance based*). (ayat 2). Layanan usaha yang dilaksanakan secara terintegrasi sebagaimana dimaksud pada pasal 6, ayat (1) tersebut hanya dapat dilakukan oleh badan usaha yang berbadan hukum. Bidang usaha pelaksana konstruksi (kontraktor) dan klasifikasinya secara lebih detail dapat dilihat pada Gambar 2.2. Sedangkan masing-masing klasifikasi tersebut dibagi menjadi beberapa subklasifikasi sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4. Klasifikasi dan Subklasifikasi Bidang Usaha Kontraktor (Kementerian PU, 2011 & LPJKN, 2013^b)

Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Pelaksana Bangunan/Konstruksi
Umum	1. Bangunan Gedung	1). Hunian tunggal dan Koppel, 2. Multi atau banyak hunian, 3). Gudang dan industry, 4). Komersial, 5). Hiburan publik 6). Hotel, restoran, dan bangunan serupa lainnya, 7). Pendidikan, 8). Kesehatan dan 9). Bangunan lainnya
	2. Bangunan Sipil	Saluran air, pelabuhan, dam, dan prasarana sumber daya air lainnya, 2). Instalasi pengolahan air minum dan air limbah serta bangunan pengolahan sampah, 3). Jalan raya, jalan, rel kereta api dan landas pacu bandara, 4). Jembatan, jalan layang, terowongan dan subways 5). Perpipaan air minum jarak jauh 6). Perpipaan air limbah jarak jauh 7). Perpipaan minyak dan gas jarak jauh 8). Perpipaan air minum lokal 9). Perpipaan air limbah lokal 10). Perpipaan minyak dan gas local 11). Bangunan stadion untuk olahraga <i>outdoor</i> ; dan 12). Bangunan fasilitas olah raga <i>indoor</i> dan fasilitas rekreasi.
	3. Instalasi M & E	1). Pemasangan pendingin udara (AC), pemanas dan ventilasi 2). Pemasangan pipa air (plumbing) dalam bangunan dan salurannya 3). Pemasangan pipa gas dalam bangunan 4). Instalasi dalam bangunan 5). Pemasangan lift dan tangga berjalan 6). Pertambangan dan manufaktur 8). Instalasi thermal, bertekanan, minyak, gas, geothermal (pekerjaan rekayasa) 9). Instalasi alat angkut dan alat angkat 10). Instalasi perpipaan, gas, dan energi (pekerjaan rekayasa) 11). Instalasi fasilitas produksi, penyimpanan minyak dan gas (pekerjaan rekayasa) 12). Instalasi pembangkit tenaga listrik semua daya 13). Instalasi pembangkit tenaga listrik daya maksimum 10 MW, 14). Instalasi pembangkit tenaga listrik energi baru dan terbarukan 15). Instalasi jaringan transmisi tenaga listrik tegangan tinggi/ ekstra tegangan tinggi 16). Instalasi jaringan transmisi telekomunikasi dan/atau telepon 17). Instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan menengah 18). Instalasi jaringan distribusi tenaga listrik tegangan rendah 19). Instalasi jaringan distribusi telekomunikasi dan/atau telepon 20). Instalasi sistem kontrol dan instrumentasi 21). Instalasi tenaga listrik gedung dan pabrik; dan 22). Instalasi elektrik lainnya
Umum	4. Jasa Pelaksana Lain	1). Penyewa alat konstruksi dan pembongkaran bangunan atau pekerjaan sipil lainnya dengan operator; 2). Pelaksana perakitan dan pemasangan konstruksi prafabrikasi untuk konstruksi bangunan gedung; 3). Pelaksana perakitan dan pemasangan konstruksi prafabrikasi untuk konstruksi jalan dan jembatan serta rel kereta api; dan 4). Pelaksana perakitan dan pemasangan konstruksi prafabrikasi untuk konstruksi prasarana sumber daya air, irigasi, dermaga, pelabuhan, persungai, pantai serta bangunan pengolahan air bersih, limbah dan sampah (insinerator).

Tabel 2.4. Klasifikasi dan Subklasifikasi Bidang Usaha Kontraktor (Kementerian PU, 2011 & LPJKN, 2013^b) (Lanjutan)

Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Pelaksana Bangunan/Konstruksi
Spesialis	Meliputi pekerjaan-pekerjaan : 1). penyelidikan lapangan; 2) pembongkaran; 3) penyiapan dan pematangan tanah/lokasi; 4) tanah, galian dan timbunan; 5) persiapan lapangan untuk pertambangan; 6) perancah; 7) pondasi, termasuk pemancangannya; 8) pengeboran sumur air tanah dalam; 9) atap dan kedap air (<i>waterproofing</i>); 10) beton; 11) baja dan pemasangannya, termasuk pengelasan; 12) pemasangan batu; 13) konstruksi khusus lainnya; 14) pengaspalan dengan rangkaian peralatan khusus; 15) lansekap/pertamanan; dan 16) perawatan bangunan gedung.	
Keterampilan Tertentu	Meliputi pekerjaan-pekerjaan : 1) kaca dan pemasangan kaca jendela; 2) plesteran; 3) pengecatan; 4) pemasangan keramik lantai dan dinding; 5) pemasangan lantai lain, penutupan dinding dan pemasangan <i>wall paper</i> ; 6) kayu dan atau penyambungan kayu dan material lain; 7) dekorasi dan pemasangan interior; 8) Pemasangan Ornamen; 9) pemasangan gipsium; 10) Pemasangan plafon akustik; dan 11) pemasangan <i>curtain wall</i> .	
Terintegrasi	Layanan jasa perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan secara terintegrasi meliputi subklasifikasi bidang usaha: 1). jasa terintegrasi untuk infrastruktur transportasi; 2). jasa terintegrasi untuk konstruksi penyaluran air dan pekerjaan sanitasi; 3). jasa terintegrasi untuk konstruksi manufaktur; dan 4). jasa terintegrasi untuk konstruksi fasilitas minyak dan gas.	

2.2.3 Kualifikasi dan Subkualifikasi Kontraktor

Menurut Peraturan Menteri Pekerjaan Umum, Nomor : 08/PRT/M/2011, Tentang Pembagian Subklasifikasi dan Subkualifikasi Usaha Jasa Konstruksi, mendefinisikan bahwa kualifikasi adalah bagian kegiatan registrasi untuk menetapkan penggolongan usaha di bidang jasa konstruksi menurut tingkat kedalaman kompetensi dan kemampuan usaha, atau penggolongan profesi dan keahlian kerja orang perseorangan di bidang jasa konstruksi menurut tingkat/ kedalaman kompetensi dan kemampuan profesi dan keahlian.

Tabel 2.5. Kualifikasi dan Subkualifikasi Kontraktor (Kementerian PU, 2011)

Kualifikasi	Sub Kualifikasi	Kekayaan Bersih (jt Rp)	Batas Proyek	Jumlah Paket
Perorangan	1	s/d 50	300	1
Kecil	K1	50 s/d 200	1.000	5
	K2	200 s/d 350	1.750	5
	K3	350 s/d 500	2.500	5
Menengah	M1	500 s/d 2000	10.000	6
	M2	2000 s/d 10.000	50.000	6
Besar	B1	10 000 s/d 50.000	250.000	6
	B2	lebih 50.000	Tak terbatas	6

Peraturan LPJKN nomer 11 dan 11a (2008), merubah kontraktor golongan kecil, menengah dan besar dengan kualifikasi : K3, K2, K1, M, B2 dan B1 menjadi gred 1 = usaha perorangan, gred 2, 3 dan 4 = kualifikasi usaha kecil, gred 5 dan 6 = kualifikasi menengah, dan gred 7 = kualifikasi besar. Kemudian pada tahun 2011, kualifikasi dirubah lagi oleh Peraturan Menteri Nomor : 08/PRT/M/2011, Tanggal 13 Juni 2011 menjadi kualifikasi/sub kualifikasi

perorangan, kualifikasi kecil (sub kualifikasi K1, K2 dan K3), kualifikasi menengah (sub-kualifikasi M1 dan M2), kualifikasi besar (subkualifikasi B1 dan B2). Lebih detail pembagian kualifikasi/sub kualifikasi berdasarkan kekayaan yang dimiliki dan batas proyek yang dikerjakan oleh perusahaan kontraktor dapat dilihat pada Tabel 2.5.

2.2.4 Kontraktor Sebagai Usaha Kecil Menengah

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008, Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah menjelaskan bahwa :

- 1) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
- 2) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
- 3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang- Undang ini.
- 4) Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari usaha menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

Tabel 2.6. Jumlah Kontraktor Indonesia Periode Tahun 2008 – 2013(LPJKN, 2014)

Tahun	Jumlah Kontraktor				Persentase (%)		
	K	M	B	Jumlah	K	M	B
2008	124.129	13.867	1.326	139.322	89,09	9,95	0,95
2009	145.807	15.651	1.607	163.065	89,41	9,59	0,98
2010	157.259	18.289	1.231	176.779	88,96	10,35	0,98
2013	126.467	14.155	1.043	141.665	89,27	9,99	0,74
Rata – Rata					89,18	9,97	0,86
Jumlah					K & M = 99,14		B = 0,86

Jumlah perusahaan baru, perusahaan jasa konstruksi (kontraktor) di Indonesia semakin tahun semakin banyak (LPJKN, 2014). Pada tahun 2008 sampai 2013 berturut-turut mencapai 139.322 sampai dengan 141.665 perusahaan. Tabel 2.6 menunjukkan jumlah kontraktor di Indonesia mulai tahun 2008 sampai dengan 2013 yang terdiri dari kualifikasi kecil (K),

kualifikasi menengah (M) dan kualifikasi besar (B). Pada Tabel 2.6 tersebut, data jumlah kontraktor pada tahun 2011 dan 2012 tidak tertuliskan karena pada tahun tersebut LPJKN mengalami dualisme kepemimpinan sehingga publikasi *on-line* terkait data jumlah kontraktor nasional mengalami gangguan (LPJKN, 2014).

Tabel 2.7. Jumlah Perusahaan Jasa Konstruksi (Kontraktor) Berdasarkan Provinsi & Kualifikasi di Indonesia Tahun 2014 (LPJKN, 2014)

No	Provinsi	Kualifikasi			Jumlah	
		K	M	B	Kotor	Bersih
1	Nangroe Aceh Darussalam	5.265	715	23	6.003	4.914
2	Sumatera Utara	6.055	515	30	6.600	5.337
3	Sumatera Barat	4.634	275	11	4.920	3.382
4	Riau	6.038	743	32	6.813	5.288
5	Jambi	3.338	249	12	3.599	2.636
6	Sumatera Selatan	2.350	421	23	2.794	1.973
7	Bengkulu	1.015	73	1	1.089	753
8	Lampung	2.791	343	12	3.146	2.261
9	Kepulauan Bangka Belitung	1.145	67	4	1.216	842
10	Kepulauan Riau	990	144	3	1.137	934
11	DKI Jakarta	3.206	2.284	435	5.925	4.772
12	Jawa Barat	10.294	919	65	11.278	8.373
13	Jawa Tengah	11.227	640	34	11.901	8.205
14	DI Yogyakarta	1.201	108	2	1.311	876
15	Jawa Timur	15.272	1042	86	16.400	12.061
16	Banten	1.825	245	20	2.090	1.585
17	Bali	2.170	141	6	2.317	1.513
18	Kalimantan Barat	5.045	318	7	5.370	3.782
19	Kalimantan Tengah	2.888	241	9	3.138	1.965
20	Kalimantan Selatan	2.067	170	7	2.244	1.640
21	Kalimantan Timur	5.750	1.071	91	6.912	5.090
22	Sulawesi Utara	1.680	261	8	1.949	1.840
23	Sulawesi Tengah	2.552	170	1	2.723	1.838
24	Sulawesi Selatan	6.482	640	35	7.157	4.991
25	Sulawesi Tenggara	2.758	196	4	2.958	1.998
26	Sulawesi Barat	1.393	55	2	1.450	1.037
27	Gorontalo	1.385	134	4	1.523	1.328
28	Nusa Tenggara Barat	2.438	119	10	2.567	1.844
29	Nusa Tenggara Timur	4.935	337	3	5.275	3.593
30	Maluku	1.694	278	13	1.985	1.295
31	Papua	3.001	722	26	3.749	3.759
32	Maluku Utara	1.090	129	8	1.227	839
33	Papua Barat	2.493	390	16	2.899	2.140
	Jumlah	126.467	14.155	1.043	141.665	104.682

Catatan : **jumlah kotor** artinya badan usaha dapat memiliki lebih dari satu kualifikasi

Jika dilihat dari sebaran jumlah perusahaan jasa konstruksi di seluruh Indonesia berdasarkan provinsi dan kualifikasi yang dimiliki, maka pada tahun 2013 jumlah perusahaan kualifikasi kecil (K) adalah sebanyak 126.467 perusahaan, kualifikasi menengah (M) sebanyak 14.155 perusahaan dan kualifikasi besar (B) sebanyak 1.043 perusahaan. Jumlah kotor perusahaan

kontraktor (berdasarkan jumlah SBU yang dimiliki) pada tahun 2013 sebanyak 141.665 perusahaan sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 2.7.

2.2.5 Permasalahan dan Tantangan Kontraktor Indonesia

Upaya pemerintah dalam mengembangkan usaha jasa konstruksi yang berkualitas, tepat waktu dan efisien secara normatif diformulasikan melalui Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi (UUK) dan berbagai peraturan perundang-undangan pelaksana dari UUK tersebut. Pengaturan jasa konstruksi dalam UUK yang berlandaskan pada asas kejujuran dan keadilan, manfaat, keserasian, keterbukaan, kemitraan, keamanan dan keselamatan masyarakat, bangsa dan negara, bertujuan untuk memberikan arah pertumbuhan dan perkembangan jasa konstruksi untuk mewujudkan struktur usaha yang kokoh, andal, berdaya saing tinggi, dan hasil pekerjaan konstruksi yang berkualitas mewujudkan tertib penyelenggaraan pekerjaan konstruksi yang menjamin kesetaraan kedudukan antara pengguna jasa dan penyedia jasa dalam hak dan kewajiban, serta meningkatkan kepatuhan pada ketentuan peraturan perundang-undangan dan mewujudkan peningkatan peran masyarakat di bidang jasa konstruksi. Akan tetapi kondisi dunia jasa konstruksi saat ini masih jauh dari yang dicita-citakan tersebut. Permasalahan utama yang melanda, yaitu mudahnya mendirikan perusahaan jasa konstruksi sehingga sampai saat ini mencapai mencapai 141.665 perusahaan, yang terdiri dari perusahaan kualifikasi kecil (K) adalah sebanyak 126.467 (89,27 %) perusahaan, kualifikasi menengah (M) sebanyak 14.155 (9,99 %) perusahaan dan kualifikasi besar (B) sebanyak 1.043 (0,74 %) perusahaan (LPJKN, 2014) yang membutuhkan waktu panjang untuk dibina. Walaupun jumlah kontraktor kualifikasi besar hanya mencapai sekitar 0,74 % tetapi pangsa pasar yang dikuasai mencapai sekitar 85 %, sedangkan sisanya 15 % dikuasai oleh kontraktor kecil-menengah (Gapensi, 2012). Segmen pasar yang dikuasai oleh kontraktor kecil-menengah tersebut sangat tidak sebanding dengan jumlah perusahaan yang ada (Sudarto, 2007). Keadaan ini menyebabkan persaingan usaha di pasar konstruksi skala kecil menjadi tidak sehat dan terdistorsi (Husaini, 2013). Akibatnya banyak kontraktor kualifikasi kecil-menengah yang tidak berlanjut, bahkan banyak yang tidak beroperasi lagi (Ervianto, 2007).

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 beretika profesi belum terbangun (Taufik, 2012), kemampuan manajemen, penguasaan teknologi dan permodalan relatif lemah, lemahnya sumber daya manusia (SDM) di bidang jasa konstruksi (Wheelen & Hunger, 2005; Abduh, 2008; Waluyo, 2014) dengan keterbatasan tenaga ahli dan tenaga terampil yang tersebar merata di seluruh daerah (Dardak, 2014), masih sangat menggantungkan pasar dari proyek-proyek pemerintah, asosiasi belum berperan optimal dalam pembinaan pengembangan badan usaha bagi anggotanya, kurang

setaraan hubungan kerja antara pengguna jasa dan penyedia jasa, belum mantabnya dukungan diberbagai sektor secara langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi kinerja, keandalan jasa konstruksi nasional, antara lain akses kepada permodalan, pengembangan profesi keahlian dan keterampilan, ketersediaan bahan bangunan yang standar, belum tertatanya pembinaan jasa konstruksi secara nasional, masih bersifat parsial dan sektoral, belum sepenuhnya tertata iklim usaha yang kondusif dalam kepranataan usaha, pengembangan usaha, partisipasi masyarakat, pengaturan pemberdayaan dan pengawasan (Permen PU No. 20/PRT/M/2012)

Industri konstruksi Indonesia secara umum, masih bergelut dengan permasalahan ketidakefisienan dalam pelaksanaan proses konstruksinya, masih terlalu banyak pemborosan (*waste*) berupa kegiatan yang menggunakan sumber daya tetapi tidak menghasilkan nilai yang diharapkan (*value*). Ketidakefisienan pada kontraktor di Indonesia khususnya pada industri jasa konstruksi kecil dan 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 oleh terlalu banyaknya perubahan rancangan, rendahnya keahlian pekerjan, 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).

Permasalahan persaingan antar kontraktor pada industri jasa konstruksi kecil-menengah yang jumlahnya ribuan, mengakibatkan persaingan yang semakin ketat, sehingga diperlukan keunggulan (*advantage*) dari masing-masing kontraktor. Persaingan yang terjadi bisa menjadikan peran kontraktor yang berbeda-beda sesuai dengan situasi dan kondisi. Bersaing dengan sesama kontraktor, dengan memilih peran antara lain : sebagai general kontraktor, sebagai spesialis kontraktor (sub kontraktor) atau sebagai kontraktor plasma (Husaini, 2013).

Melihat potensi penyedia jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah yang begitu besar di dalam negeri (menyerap tenaga kerja cukup banyak, menyediakan lapangan kerja yang besar), maka di tingkat nasional yang dibutuhkan ialah komitmen politik dan dukungan bidang-bidang yang lain baik langsung maupun tak langsung memperkokoh landasan bagi tumbuh dan berkembangnya penyedia jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah (Techno Konstruksi, 2011). Dengan telah dilaksanakannya Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah atau Desentralisasi pemerintahan dan pelaksanaan Undang-Undang No. 18 tahun 1999 Tentang Jasa Konstruksi, masyarakat jasa konstruksi didorong untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing sehingga dapat menjadi tuan rumah di negeri sendiri. Setiap daerah diharapkan

dapat meningkatkan potensi keunggulan kompetitifnya secara optimal dan mempertajam prinsip spesialisasi.

Faktor-faktor yang memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja penyedia jasa konstruksi dapat dibedakan dari sisi permintaan dan sisi penawaran. Dari sisi permintaan pasar sektor usaha jasa konstruksi adalah faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dipengaruhi oleh para penyedia jasa itu sendiri. Sedangkan dari sisi penawaran sebagian adalah faktor-faktor yang hingga tingkat tertentu dapat dipengaruhi oleh pengusaha bersangkutan seperti dalam hal peningkatan sumber daya manusia, penyediaan modal, dan penguasaan teknologi. Baik disisi permintaan maupun disisi penawaran, tidak semua faktor-faktor tersebut merupakan variabel-variabel bebas, melainkan terdapat sejumlah ketergantungan variabel-variabel (Techno Konstruksi, 2011).

Sebagai contoh, misalnya disisi penawaran faktor teknologi turut mempengaruhi biaya dan kapasitas produksi. Biaya produksi yang tinggi yang disebabkan oleh peningkatan upah pekerja demi mematuhi peraturan pemerintah mengenai upah minimum regional (UMR) dapat memaksa penyedia jasa yang bersangkutan untuk menerapkan metode produksi dengan padat teknologi (sehingga dapat mengurangi jumlah tenaga kerja). Disisi permintaan perubahan pendapatan riil masyarakat (pengguna jasa) biasanya membawa perubahan keinginan-keinginan atau selera. Beberapa faktor penting dari sisi penawaran adalah : kualitas SDM, modal, teknologi, jumlah tenaga kerja, bahan baku, infrastruktur pendukung dan kebijakan nasional. Faktor-faktor penting dari sisi permintaan adalah : pendapatan riil masyarakat, selera pengguna jasa, harga relatif, persaingan dan kebijakan internasional (Aliya, 2010).

Secara umum kondisi penyedia jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah di Indonesia masih lemah dalam berbagai hal antara lain: manajemen yang tidak efisien, keterbatasan dana dan teknologi, SDM yang berkualitas kurang, akan mengalami kesulitan besar dalam jangka pendek hingga jangka menengah dalam menghadapi persaingan dari penyedia jasa konstruksi asing di pasar domestik. Perubahan dari proteksi ke liberalisasi yang cepat dapat mengakibatkan banyak penyedia jasa konstruksi kecil-menengah di dalam negeri turun pangsa pasarnya karena ketidakmampuan bersaing dengan penyedia jasa asing (Wheelen and Hunger, 2005).

Tantangan atau masalah yang dihadapi oleh penyedia jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah bertambah besar, karena melihat kenyataan bahwa sementara perubahan sistem perdagangan dunia dari proteksi ke liberalisasi sedang berlangsung, dimana perlindungan yang diberikan oleh pemerintah selama ini terhadap pangsa pasar domestik penyedia jasa kelas kecil-menengah semakin berkurang. Dilain pihak muncul banyak persyaratan-persyaratan internasi-

onal yang baru seperti : ISO 9000, ISO 14000, ISO 1800, ISO 2100, ISO 26000, *green construction* dan sebagainya (Wibowo, 2011; Markovics, 2005).

Bagi banyak penyedia jasa khususnya penyedia jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah di negara-negara berkembang (termasuk Indonesia), keharusan memenuhi standarisasi internasional seperti di atas dalam periode yang pendek bisa merupakan suatu rintangan baru bagi usaha-usaha mereka untuk persaingan bebas. Disebut rintangan karena persyaratan-persyaratan yang terkandung di dalam standarisasi tersebut sangat sulit dipenuhi mereka. Hal ini disebabkan karena banyak penyedia jasa kecil-menengah masih sangat terbatas akan teknologi dan SDM, ditambah lagi dengan kurangnya akses informasi dan modal. Demikian pula halnya dengan kemampuan Pemerintah Daerah dan secara khusus Pemda Kabupaten/Kota dalam memberdayakan dan meningkatkan usaha-usaha kecil-menengah sektor jasa konstruksi terlihat masih sangat kurang atau bahkan belum ada, ini terutama dalam mengantisipasi bermacam-macam persaingan usaha (Afuah, 2002).

Tingkat kemampuan penyedia jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah untuk bersaing di era AFTA sangat ditentukan oleh dukungan sepenuhnya dari pemerintah (Pusat dan Daerah). Dukungan sepenuhnya tidak berarti pemerintah melakukan intervensi di semua aspek kegiatan jasa konstruksi, melainkan dalam bentuk menciptakan suatu lingkungan berusaha yang kondusif, sehingga penyedia jasa konstruksi kecil-menengah mampu melakukan pemberdayaan secara optimal. Pengalaman di banyak negara termasuk Indonesia, pengaruh kebijaksanaan pemerintah terhadap pengembangan usaha-usaha kecil-menengah termasuk usaha jasa konstruksi terjadi lewat dua jalur yakni jalur tidak langsung (makro) misalnya lewat kebijaksanaan ekonomi makro, seperti kebijaksanaan fiskal, kebijaksanaan moneter, kebijaksanaan investasi dan lainnya, dan jalur langsung (mikro) yakni lewat kebijaksanaan Usaha Kecil Menengah (UKM) (Trisnowardono, 2002 ; Sutarto, 2008).

Sementara itu dukungan nasional dari pemerintah pusat lebih dititik beratkan pada hal-hal berikut :

- 1) Penyediaan/fasilitas infrastruktur lunak seperti informasi teknologi pasar dan lainnya.
- 2) Penguatan kapabilitas teknologi peraturan dan standar.
- 3) Upaya untuk mempermudah akses bagi pendanaan.
- 4) Mendorong inisiatif lokal/daerah

Sedangkan untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan yang disebutkan di atas, penyedia jasa konstruksi kecil dan menengah dapat melakukan kerjasama antar penyedia jasa dengan membentuk jaringan dunia bisnis pengembangan relasi jangka panjang dengan perusahaan-perusahaan besar lokal dan juga dengan perusahaan-perusahaan asing, pertukaran

informasi dan sumberdaya produksi, solusi-solusi bersama terhadap problem-problem yang timbul serta relasi-relasi informal (Afuah, 2002).

Pada kenyataannya kontraktor kecil telah melakukan praktek perencanaan, pemutahiran kemajuan pekerjaan, serta pengendalian pekerjaan konstruksi. Namun demikian, tingkat kecanggihan, akurasi dan manfaat informasi serta data yang dihasilkan oleh sistem yang diadopsi masih rendah. Hal ini karena sumber daya yang relatif masih seadanya digunakan untuk mendukung kegiatan pengelolaan proyek konstruksi, meskipun pemilik proyek telah meminta secara khusus dalam spesifikasi penjadwalan dalam kontrak kerja konstruksinya dengan kontraktor kecil. Kurangnya sumber daya yang khusus ditugaskan untuk pengelolaan proyek, pendukung teknologi *software*, pengetahuan yang mencukupi serta keterbatasan dana untuk pengembangan terkait dengan pengelolaan proyek adalah sumber dari rendahnya kinerja kontraktor kecil dalam pengelolaan proyek konstruksinya (Abduh, 2008).

2.2.6. Rencana Strategis Pengembangan Bidang Konstruksi

Adanya mandat terhadap Badan Pembinaan Konstruksi (BPKonstruksi) Kementerian PU sebagai pembina jasa konstruksi nasional untuk memenuhi amanat Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi. Pemerintah perlu terus meningkatkan pembinaan jasa konstruksi dalam bentuk pengaturan, pemberdayaan, maupun pengawasan sejalan dengan meningkatnya perhatian dan harapan berbagai pihak terhadap jasa konstruksi. Rencana strategis 2009-2014 kementerian PU dalam pembinaan dan pengembangan jasa konstruksi di Indonesia, terutama bagi kontraktor kualifikasi kecil-menengah dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

1) Kondisi, Isu dan Tantangan.

Beberapa kondisi, isu dan tantangan bidang jasa konstruksi menurut renstra 2009-2014 Kementrian PU adalah sebagai berikut :

- (1) Meningkatnya perhatian pemerintah daerah terhadap pembinaan jasa konstruksi sebagai tindak lanjut Surat Edaran Mendagri No.601 tahun 2006 tentang Penyelenggaraan Jasa Konstruksi di Daerah dengan membentuk Tim Pembina Jasa Konstruksi daerah (TPJKD)
- (2) Unit struktural pembina jasa konstruksi daerah yang telah terbentuk belum seluruhnya efektif. Hal ini terjadi di antaranya karena belum adanya pedoman pembinaan dan petunjuk teknis mengenai pembentukan unit struktural pembina jasa konstruksi. Asosiasi konstruksi juga masih lebih cenderung mengutamakan kepentingan-kepentingan jangka pendek kelompok masing-masing;

- (3) Forum jasa konstruksi belum efektif dalam menumbuhkembangkan usaha jasa konstruksi nasional serta memberi masukan bagi pemerintah dalam menyelenggarakan pembinaan jasa konstruksi
- (4) Perlunya memperkuat pasar konstruksi dan meningkatkan profesionalisme industri konstruksi, termasuk perlunya memperkuat para pelaku usaha konstruksi kecil dan menengah dalam penguasaan teknologi dan akses permodalan Badan Usaha Jasa Konstruksi (BUJK).
- (5) 60% pasar jasa konstruksi Indonesia dikuasai oleh kontraktor asing yang jumlahnya sedikit, terutama di sektor migas. Sementara itu, 145 ribu kontraktor di Indonesia memperebutkan 40 % pangsa pasar jasa konstruksi nasional yang umumnya disediakan pemerintah (APBN dan APBD), dan dari 40 % tersebut hanya 15 % diperebutkan oleh kontraktor kecil-menengah yang jumlahnya mencapai 99 % dari total kontraktor Indonesia.
- (6) Proses sertifikasi yang masih kurang obyektif dan mahal, sehingga langsung atau tidak langsung menyebabkan tenaga ahli dan tenaga terampil bidang konstruksi masih jauh dari cukup yang diantaranya disebabkan oleh *assessment* sertifikasi belum sesuai ketentuan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI).
- (7) Masih belum dimilikinya database peralatan dan material konstruksi di tiap-tiap provinsi secara lengkap.

2) Kebijakan Pengembangan Konstruksi

Mengembangkan mekanisme fasilitasi, pelayanan teknis dan administratif yang efektif, efisien dan terpadu melalui kerjasama dan koordinasi antar Satminkal Kementerian PU, Kementerian/LPND serta lembaga lainnya yang terkait dengan pengembangan jasa konstruksi, yaitu :

- (1) Meningkatkan pembinaan konstruksi secara transparan dan terbuka dengan melibatkan masyarakat dan meningkatkan peran Pemerintah Daerah dalam bentuk dekonsentrasi/tugas pembantuan.
- (2) Mengembangkan pembinaan sumber daya investasi infrastruktur yang efisien, efektif dan produktif yang menjamin keselarasan antara peningkatan investasi infrastruktur pekerjaan umum dengan pengembangan daya saing penyedia jasa konstruksi nasional, terutama bagi kontraktor kualifikasi kecil
- (3) Meningkatkan pembinaan usaha konstruksi nasional yang kompetitif, profesional dan berdaya saing tinggi di tingkat nasional maupun internasional
- (4) Meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengadaan konstruksi yang bebas dari praktik-praktik KKN.

- (5) Meningkatkan tenaga kerja konstruksi yang professional dan berdaya saing yang didukung dengan Gerakan Nasional Pelatihan Konstruksi (GNPK).
- (6) Meningkatkan kualitas sarana dan sarana pelatihan berbasis kompetensi sesuai dengan standar internasional.
- (7) Meningkatkan dukungan terhadap terciptanya iklim usaha yang kondusif melalui koordinasi antar sektor kelompok dukungan permodalan dan penjaminan.
- (8) Mendorong dan memfasilitasi pengembangan investasi infrastruktur, khususnya infrastruktur pekerjaan umum, sekaligus mengembangkan daya saing penyedia jasa konstruksi nasional, terutama bagi kontraktor kualifikasi kecil-menengah, sehingga terbentuk keselarasan diantara kedua aspek tersebut.

3) Strategi Pembinaan Jasa Konstruksi.

Strategi pengembangan jasa konstruksi secara nasional diarahkan untuk peningkatan keandalan yaitu struktur usaha yang kokoh dan mampu mewujudkan hasil pekerjaan konstruksi yang berkualitas sehingga jasa konstruksi nasional diharapkan semakin mampu mengembangkan perannya dalam pembangunan nasional.

- (1) Pengembangan perangkat jasa konstruksi juga diperlukan untuk mendukung pasar konstruksi di sektor swasta yang nilainya juga terus meningkat, bahkan telah mampu mengungguli nilai pasar jasa konstruksi pemerintah, yakni sekitar 60% dari total nilai pasar jasa konstruksi nasional. Strategi dilaksanakan melalui pengaturan, pemberdayaan dan pengawasan untuk ketiga arah pembinaan yaitu restrukturisasi usaha jasa konstruksi, peningkatan profesionalisme dan kemandirian masyarakat.
- (2) Penerapan strategi pertama ditujukan untuk merestrukturisasi usaha jasa konstruksi untuk membentuk komposisi yang seimbang antara perusahaan besar, menengah dan kecil serta perusahaan umum, spesialis dan keterampilan tertentu. Selanjutnya strategi diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme penyedia jasa konstruksi baik perorangan maupun badan usaha untuk menjadikan jasa konstruksi semakin berdaya saing tinggi dan peningkatan kemandirian masyarakat jasa konstruksi melalui peran aktif peran aktif seluruh unsur masyarakat jasa konstruksi.
- (3) Pengaturan dilakukan dengan menetapkan kebijakan pengembangan jasa konstruksi, menerbitkan dan penyebarluasan peraturan perundang-undangan, norma, standar, pedoman dan kriteria jasa konstruksi serta peraturan perundangan yang terkait dengan usaha jasa konstruksi dan penyelenggaraan pekerjaan konstruksi.
- (4) Pengawasan dilakukan terhadap penyelenggaraan pekerjaan konstruksi untuk menjamin terwujudnya ketertiban jasa konstruksi antara lain mengenai perizinan, keselamatan dan kesehatan kerja dan keteknikan pekerjaan konstruksi sesuai dengan ketentuan peraturan

dan perundangundangan yang berlaku. Strategi ini dilakukan Dengan kemitraan, kerjasama dan sinergitas dengan keseluruhan *stakeholders* yaitu Antara lain dari instansi pemerintah dan pemerintah daerah, asosiasi lembaga, perguruan tinggi, lembaga riset.

Strategi yang harus dilakukan untuk mendorong agar lebih banyak tenaga konstruksi memiliki sertifikat keahlian/keterampilan kerja di bidang jasa konstruksi termuat dalam 5 (lima) strategi GNPK, antara lain :

- (1) Konsolidasi sistem pembinaan dan pelatihan konstruksi nasional berbasis kompetensi
- (2) Pengembangan standar kompetensi nasional SDM konstruksi
- (3) Pengembangan lembaga pelatihan dan uji berbasis kompetensi
- (4) Penataan klasifikasi dan kualifikasi SDM konstruksi sesuai kebutuhan industri dan
- (5) Pengakuan (*recognition*) SDM konstruksi serta perlindungan kerja yang lebih baik.

4) Program Pembinaan Konstruksi

Indikator Kinerja Utama (IKU) dari Program Pembinaan Konstruksi adalah sebagai berikut: Jumlah provinsi dan kabupaten/kota yang terbina sesuai dengan peraturan perundang undangan :

- (1) Jumlah SDM jasa konstruksi yang terlatih dan
- (2) Tingkat daya saing industri konstruksi nasional dalam skala global.

Nomenklatur kegiatan tupoksi untuk program pembinaan konstruksi sebagai berikut:

- (1) Penyelenggaraan pelayanan teknis dan administrasi pembinaan jasa konstruksi
- (2) Pembinaan usaha dan kelembagaan
- (3) Pembinaan penyelenggaraan konstruksi
- (4) Pembinaan sumber daya investasi konstruksi dan
- (5) Pembinaan kompetensi dan pelatihan konstruksi.

2.3 Kompetensi Manajemen Proyek

2.3.1 Pengertian Kompetensi Manajemen Proyek

Menurut pendapat beberapa pakar, definisi kompetensi adalah : Karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (Qamariah dan Fadli, 2011).

- 1) Karakteristik utama yang dimiliki oleh orang yang paling sukses dalam setiap bidang profesi yang telah membantunya untuk berhasil (Kessler, 2011).
- 2) Karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi (Suswardji *et al.*, 2012).

- 3) Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau kinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Salmah, 2012).
- 4) Merupakan hal yang paling sulit ditiru, karena karakteristiknya yang memang berbeda dan spesifik bagi masing-masing individu. Di era hiper kompetitif berbasis pengetahuan seperti yang terjadi sekarang ini, kompetensi merupakan aset utama perusahaan sebagai sumber untuk membangun dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan (Winanti, 2013).

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 14, Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai dalam melaksanakan tugas profesi. Menurut *National Post Secondary Education Cooperative* (NPSEC), kompetensi adalah kombinasi kecakapan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan pengetahuan (*knowledge*) yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas spesifik (Hoogveld *et al.*, 2005). UU No 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi mengamanatkan tenaga ahli dan tenaga kerja bidang jasa konstruksi harus memiliki sertifikat keahlian dan atau keterampilan konstruksi, dengan kata lain mempunyai kompetensi di bidangnya (Kirmanto, 2013).

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, menurut beberapa ahli definisi manajemen diantaranya :

- 1) Proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi (perusahaan) yang telah ditentukan (Noerlina, 2008).
- 2) Suatu ilmu pengetahuan tentang seni memimpin organisasi yang terdiri atas kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap sumber-sumber daya yang terbatas dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang efektif dan efisien (Husen, 2009).
- 3) Merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya (Terry *and* Rue, 2010). Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan melalui pemanfaatan sumberdaya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Athoillah, 2010).

Proyek merupakan suatu usaha yang bersifat sementara untuk menghasilkan produk atau layanan yang unik. Manajemen proyek yang baik juga harus dapat mengenali apakah suatu proyek dapat memberikan keuntungan atau tidak (Noerlina, 2008). Proyek merupakan

suatu rangkaian kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan tertentu yang dibatasi oleh biaya, mutu, dan waktu (Muhtadi, 2009). Proyek dapat diartikan gabungan dari sumber-sumber daya seperti manusia, material, peralatan dan modal/biaya yang dihimpun dalam suatu wadah organisasi sementara untuk mencapai sasaran dan tujuan (Husen, 2009). Menurut PMBOK^{4th}, proyek adalah usaha sementara yang dilakukan untuk membuat produk atau jasa yang unik. Sementara, berarti bahwa setiap proyek memiliki akhir yang pasti. Unik, berarti bahwa produk atau jasa adalah memiliki perbedaan dalam beberapa hal yang khusus dibandingkan dengan produk atau jasa yang sejenis.

Definisi manajemen proyek menurut beberapa ahli adalah :

- 1) Kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi kegiatan dalam proyek sedemikian rupa sehingga sesuai dengan jadwal waktu dan anggaran biaya yang ditetapkan (Muhtadi, 2009).
- 2) Kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan sumber-daya organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan dalam waktu tertentu dengan sumber daya tertentu (Noerlina, 2008).
- 3) Penerapan pengetahuan, ketrampilan, sarana dan teknik pada kegiatan proyek agar dapat memenuhi kebutuhan *stakeholder* dan harapan dari sebuah proyek (Yana, 2010).
- 4) Suatu proses dari perencanaan, pengaturan, kepemimpinan dan pengendalian dari suatu proyek oleh para anggotanya dengan memanfaatkan sumber daya seoptimal mungkin untuk mencapai sasaran yang diinginkan dan telah ditentukan (Dewi, 2010).
- 5) Perencanaan koordinasi secara keseluruhan dan mengontrol suatu proyek dari awal sampai akhir supaya proyek memenuhi waktu, biaya, dan kualitas sesuai dengan yang direncanakan (Supriyanti *et al*, 2011).

Menurut PMBOK^{4th} (*Project Management Body of Knowledge*) manajemen proyek adalah aplikasi pengetahuan (*knowledges*), keterampilan (*skills*), alat (*tools*) dan teknik (*techniques*) dalam aktifitas-aktifitas proyek untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan proyek (PMI, 2008). PMBOK^{4th} (*Project Management Body of Knowledge*) adalah salah satu standarisasi internasional manajemen proyek yang dibuat oleh *Project Management Institute* (PMI). Area ilmu manajemen proyek PMBOK^{4th} 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. Sedangkan Menurut ISO 21500 dan PMBOK^{5th}. Sembilan area tersebut ditambah satu lagi yaitu manajemen pemangku kepentingan (*stakeholders*) (Rehacek, 2014). Perbandingan tahapan proses pelaksanaan proyek dan area pengetahuan (*knowledge*) dari

masing-masing standar PMBOK^{4th}, ISO 21500 dan PMBOK^{5th} dapat dilihat pada Tabel 2.8 dan Tabel 2.9.

Tabel 2.8. Perbedaan *PMBOK^{4th}*, *ISO 21500*, dan *PMBOK^{5th}* (Rehacek, 2014)

	<i>PMBOK[®] Guide^{4th}</i>	<i>ISO 21500</i>	<i>PMBOK[®] Guide^{5th}</i>
<i>Stages</i>	<i>5 process groups</i>	<i>5 process groups</i>	<i>5 process groups</i>
<i>Topics</i>	<i>9 knowledge areas</i>	<i>10 knowledge areas</i>	<i>10 knowledge areas</i>
<i>Processes</i>	<i>42 processes</i>	<i>39 processes</i>	<i>47 processes</i>

Pada Tabel 2.8 di atas terlihat bahwa tidak ada perbedaan dari sisi stages/tahap pelaksanaan proyek. Perbedaan terdapat pada topik dimana ada penambahan satu *knowledge area* pada PMBOK^{5th} yang diperkenalkan pada ISO 21500. Secara proses, PMBOK^{5th} adalah yang paling lengkap dibandingkan PMBOK^{4th} dan ISO 21500. Sedangkan pada Tabel 2.9, dirinci lebih lanjut mengenai perbedaan antara ketiga standart tersebut. Terlihat bahwa perbedaan signifikan PMBOK^{5th} terhadap PMBOK^{4th} adalah pada tambahan *knowledge area* berupa *stakeholder management*. Terlihat juga pada pokok bahasan antara PMBOK^{5th} dan ISO 21500 tidak ada perbedaan.

Tabel 2.9. Perbedaan *Knowledge Areas*
Menurut *PMBOK^{4th}*, *ISO 21500*, dan *PMBOK^{5th}* (Rehacek, 2014)

	<i>PMBOK[®] Guide^{4th}</i>	<i>ISO 21500</i>	<i>PMBOK[®] Guide^{5th}</i>
Process Groups	<i>1. Initiating</i>	<i>1. Initiating</i>	<i>1. Initiating</i>
	<i>2. Planning</i>	<i>2. Planning</i>	<i>2. Planning</i>
	<i>3. Executing</i>	<i>3. Executing</i>	<i>3. Executing</i>
	<i>4. Monitoring & Controlling</i>	<i>4. Controlling</i>	<i>4. Monitoring & Controlling</i>
	<i>5. Closing</i>	<i>5. Closing</i>	<i>5. Closing</i>
Knowledge Areas	<i>1. Integration</i>	<i>1. Integration</i>	<i>1. Integration</i>
	<i>2. Scope</i>	<i>2. Scope</i>	<i>2. Scope</i>
	<i>3. Time</i>	<i>3. Time</i>	<i>3. Time</i>
	<i>4. Cost</i>	<i>4. Cost</i>	<i>4. Cost</i>
	<i>5. Quality</i>	<i>5. Quality</i>	<i>5. Quality</i>
	<i>6. Human Resources</i>	<i>6. Human Resources</i>	<i>6. Human Resources</i>
	<i>7. Communications</i>	<i>7. Communications</i>	<i>7. Communications</i>
	<i>8. Risk</i>	<i>8. Risk</i>	<i>8. Risk</i>
	<i>9. Procurement</i>	<i>9. Procurement</i>	<i>9. Procurement</i>
		<i>10. Stakeholders</i>	<i>10. Stakeholders</i>

Perusahaan jasa konstruksi (kontraktor) adalah perusahaan berbasis proyek, sejak kontraktor tumbuh dan bertahan dengan pencapaian kesuksesan pada proyek-proyek mereka. Masing-masing proyek konstruksi adalah sesuatu yang unik, tetapi proses manajerial (manajemen) hampir sama untuk setiap perusahaan. Jika proyek merupakan bisnis konstruksi murni, maka kompetensi manajemen proyek tidak dapat dipisahkan dari kinerja perusahaan secara keseluruhan (Isik *et al.*, 2010). Untuk mendapatkan pengetahuan dalam bidangnya, seorang manajer proyek konstruksi tidak hanya cukup mendapatkan pengetahuan dari pengalamannya saja. Pendidikan secara formal dalam konstruksi juga dibutuhkan (Supriyanti *et*

al., 2011). Profesionalisme manajer proyek adalah salah satu kunci kesuksesan suatu proyek. Ini berarti bahwa sebagai individu, setiap anggota tim selanjutnya memiliki profesionalisme yang dapat diandalkan untuk memahami proyek yang dikerjakan. Berdasarkan teori dari berbagai studi pustaka maka dapat diidentifikasi faktor-faktor profesionalisme manajer proyek konstruksi terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, susunan kepegawaian, pengkoordinasian, kepemimpinan, pengendalian, pengembangan dan peningkatan, pengarahan, manajemen diri dan penetapan kebijakan (Dewi, 2010). Hasil penelitian Santoso *et al.* (2013), menyimpulkan bahwa tantangan kontraktor Indonesia semakin ketat dan kompleks, peran manajemen konstruksi menjadi sangat penting. Oleh karena itu profesionalisme di bidang ini harus segera disadari dan dipahami oleh semua pihak yang berkecimpung dalam dunia konstruksi. Semakin banyak dan kompleksnya proyek, maka kehadiran manajemen konstruksi profesional menjadi suatu keharusan. Manajemen konstruksi tidak dapat lagi berdiri hanya sebagai sistem, tetapi harus merupakan badan usaha profesional di dalam pengelolaan proyek (Sudjamik, 2004).

Dari kajian beberapa referensi di atas maka dapat disimpulkan bahwa definisi kompetensi manajemen proyek adalah penerapan berbagai macam kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan teknik yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menangani berbagai jenis proyek mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi mulai dari awal hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek agar sesuai dengan waktu, mutu dan biaya yang direncanakan. Sedangkan yang dimaksud dengan kompetensi manajemen proyek dalam penelitian ini adalah penerapan berbagai macam kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan teknik yang dibutuhkan oleh perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah dalam menangani berbagai jenis proyek konstruksi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi mulai dari awal hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek agar sesuai dengan waktu, mutu dan biaya yang direncanakan.

Kompetensi manajemen proyek menurut standar ISO 21500 dan PMBOK^{4th} pada dasarnya merupakan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan kontraktor. Apabila dilihat dari aspek sumberdaya dan kemampuan perusahaan, kompetensi manajemen proyek adalah merupakan bagian dari sumberdaya tidak berwujud (*intangible asset*) yang melekat pada manajer perusahaan kontraktor. Akan tetapi kompetensi manajemen proyek itu pada dasarnya adalah identik dengan standar ISO 21500 atau PMBOK^{4th} sehingga keberadaan kompetensi manajemen proyek adalah merupakan suatu dokumen standar yang baku sebagaimana dokumen standar mutu dalam sistem manajemen mutu (SMM). Untuk memperoleh sertifikat kompetensi manajemen proyek, perusahaan harus mengikuti proses dan tatacara sertifikasi sebagaimana yang dilaksanakan dalam memperoleh sertifikat ISO 9000, ISO 14000, ISO 21500 dan lain-lain (Rehacek, 2014). Sampai saat ini Indonesia belum mempunyai standar

kompetensi manajemen proyek sesuai dengan yang dimaksud di atas. Jika kontraktor Indonesia ingin menerapkan kompetensi manajemen proyek, maka bisa mengadopsi standar kompetensi ISO 21500 atau PMBOK^{4th}, sebagaimana yang sudah dilakukan oleh beberapa negara misalnya Jepang, Inggris, Jerman dan Australia.

Beberapa hasil penelitian terkait dengan kompetensi manajemen proyek, antara lain menyimpulkan bahwa kompetensi manajer proyek berpengaruh terhadap kompetensi manajemen proyek dan kinerja perusahaan (Seng Lei *and* Skitmore, 2004). Penentu pengembangan kompetensi manajemen proyek adalah pelatihan yang efektif dan sertifikasi profesional kompetensi manajemen proyek bagi para manajer proyek serta meningkatkan validitas lintas budaya (Chen *and* Lee, 2007). Kompetensi manajemen proyek bisa dipakai sebagai alat untuk menciptakan keberhasilan proyek dan keberhasilan perusahaan (Isik *et al*, 2008). Kompetensi manajemen proyek berpengaruh signifikan terhadap sumber daya dan kapabilitas (kemampuan) perusahaan (Isik *et al*, 2010). Terdapat sepuluh elemen kompetensi manajemen proyek yang dianjurkan untuk dimiliki oleh manajer proyek (Ghasem *et al.*, 2011). Kompetensi manajemen proyek yang kuat dan didukung oleh pemangku kepentingan berpengaruh terhadap strategi perusahaan (Dietrich *and* Lehtonen 2005 ; Asmarani, 2006 ; Artto *et al.*, 2007). Kompetensi manajemen proyek memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan (Absah, 2008 ; Isik *et al.*, 2010; Ardiana *et al.*, 2011)

Merujuk pada standar manajemen proyek PMBOK^{4th} dan ISO 21500 dan beberapa pendapat ahli serta penelitian terdahulu sebagaimana yang sudah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini indikator-indikator kompetensi manajemen proyek dapat ditentukan meliputi sembilan area, yang terdiri dari kompetensi : manajemen ruang lingkup, manajemen waktu, manajemen biaya, manajemen sumber daya manusia, manajemen risiko, manajemen komunikasi, manajemen kualitas, manajemen rantai pasok, dan manajemen klaim. Lebih lanjut masing-masing indikator tersebut akan diuraikan sebagaimana pada sub bab berikut ini.

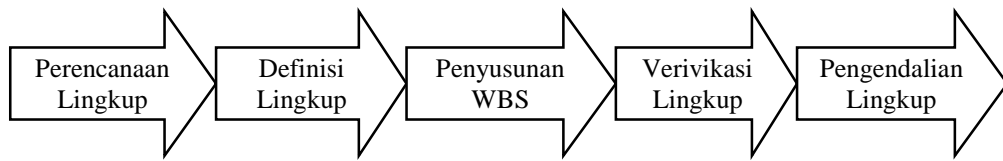
2.3.2 Kompetensi Manajemen Lingkup Proyek (*Scope Management*)

Manajemen lingkup proyek meliputi proses yang diperlukan untuk memastikan bahwa proyek tersebut mencakup semua pekerjaan yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek dengan sukses (Supriyanti, 2011). Manajemen lingkup meliputi proses yang diperlukan untuk memastikan bahwa ruang lingkup pekerjaan yang harus dikerjakan untuk menghasilkan kesepakatan hasil pekerjaan (*deliverable*) sesuai dengan spesifikasi dan jangka waktu yang telah ditetapkan. Manajemen lingkup meliputi perencanaan lingkup yang menjelaskan bagaimana ruang lingkup proyek didefinisikan, definisi lingkup menentukan aktivitas/kegiatan/tahap pekerjaan yang diperlukan berdasarkan sasaran proyek dan menganalisa produk serta pihak-pihak yang terkait (*stake holder analysis*), penyusunan *work breakdown structure* meliputi

pemecahan kegiatan proyek untuk kebutuhan manajemen dan proses pengendalian, pengendalian lingkup mengontrol perubahan ruang lingkup proyek, verifikasi lingkup untuk mendapatkan persetujuan *deliverable* proyek secara formal (Khasani, 2013). Manajemen lingkup (*scope management*) proyek termasuk salah satu *knowledge area* yang paling penting dalam PMBOK^{4th}. Banyak *knowledge area* lain yang tergantung dengan *scope management* ini. Kesalahan dalam manajemen lingkup sudah pasti akan menyebabkan kesalahan lain yang bersifat efek domino. Untuk itu sangat penting untuk dipahami (Rehacek, 2014).

Lingkup proyek mengacu pada seluruh pekerjaan yang termasuk dalam pengadaan atau pembangunan suatu proyek dan aktivitas-aktivitas yang digunakan dalam pembangunan tersebut. Manajemen ruang lingkup proyek meliputi pendefinisian dan pengendalian mengenai apa yang harus ada dan tidak ada dalam proyek, selain itu memastikan bahwa tim proyek dan para stakeholder memiliki pemahaman yang sama mengenai aktifitas-aktifitas selama proses pelaksanaan dan produk yang dihasilkan oleh proyek tersebut. Aktifitas-aktifitas dalam manajemen ruang lingkup proyek menurut PMBOK^{4th} adalah :

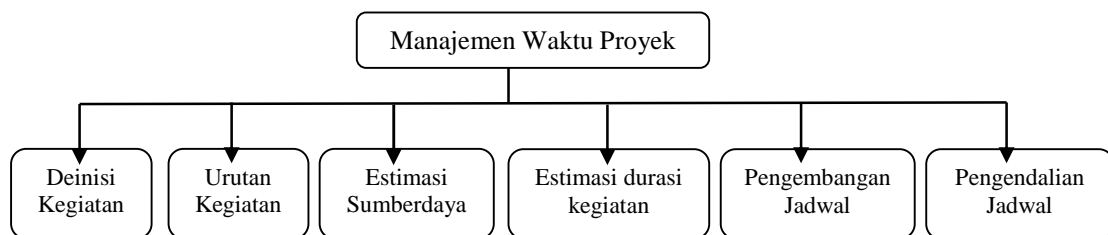
- 1) Inisiasi, melakukan otorisasi pada organisasi untuk memulai proyek atau beralih pada fase proyek selanjutnya. Output dari proses inisiasi adalah perjanjian kontrak yang merupakan dokumen kunci, berisi tentang uraian detail tentang keberadaan sebuah proyek.
- 2) Perencanaan ruang lingkup, mengembangkan dokumen yang berguna sebagai basis pengambilan keputusan di masa mendatang, termasuk menentukan kriteria apakah suatu proyek atau tahapannya telah lengkap. Tim proyek akan membuat dokumen tertulis mengenai ruang lingkup dan rencana manajemen ruang lingkup sebagai hasil aktifitas perencanaan ruang lingkup.
- 3) Definisi ruang lingkup, pembagaian *deliverables* (produk yang dibuat sebagai bagian dari proyek utama dibagi menjadi komponen-komponen yang lebih kecil agar lebih mudah untuk dikelola)
- 4) Verifikasi ruang lingkup, yaitu menyusun penerimaan dari ruang lingkup proyek. Para *stakeholder* (pemilik proyek, pendana, dan lain-lain) sebagai kunci sebuah proyek secara formal menerima *deliverables* proyek selama aktifitas ini.
- 5) Pengendalian perubahan ruang lingkup, yaitu mengendalikan perubahan yang terjadi pada ruang lingkup antara lain berupa: tindakan koreksi, dan refleksi atau pelajaran yang dipelajari sebagai output dari aktifitas ini. Rangkain proses dan kegiatan manajemen lingkup proyek dapat dilihat pada Gambar 2.3



Gambar. 2.3. Rangkaian Proses & Kegiatan Manajemen Lingkup

2.3.3 Kompetensi Manajemen Skedul/Waktu (*Schedule Management*)

Menurut PMBOK^{4th} manajemen waktu proyek mencakup proses yang dibutuhkan untuk mengelola waktu penyelesaian proyek. Proses perencanaan proyek berdasarkan PMBOK^{4th} pada pekerjaan proyek konstruksi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja waktu. Manajemen waktu merupakan kemampuan untuk menyelesaikan atau menyampaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan. Manajemen waktu proyek mencakup proses yang dibutuhkan untuk mengelola waktu penyelesaian proyek (PMI, 2008). Gambar 2.4 menunjukkan kelompok proses manajemen waktu menurut PMBOK^{4th}.



Gambar 2.4. Kelompok Proses Manajemen Waktu Menurut PMBOK^{4th} (PMI, 2008)

Beberapa referensi yang mendukung pentingnya kompetensi manajemen waktu untuk perusahaan kontraktor, adalah antara lain : Junaidi *et al.* (2014); Abduh (2008); Isik *et al.* (2008, 2010); Khalek *et al.* (2011); Junaidi *et al.* (2014) dan El-Abbasy *et al.* (2012).

Organisasi proyek konstruksi terdiri dari berbagai macam subsistem yang harus diorganisir melalui perencanaan dan penjadwalan proyek agar mencapai kinerja proyek yang optimal (Junaidi *et al.*, 2014). *Bar-chart* dan kurva-S merupakan metoda yang sering digunakan oleh kontraktor kecil dalam perencanaan jadwal pekerjaan, namun jarang digunakan untuk pengendaliannya (Abduh, 2008). Kesuksesan suatu proyek tergantung pada perencana program yang cukup berpengalaman untuk membuat estimasi/perkiraan dengan beberapa parameter yang menjadi penundaan potensial dan kesempurnaan proyek sesuai skedul (Isik *et al.*, 2010). Manajemen waktu merupakan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan. Melalui penjadwalan, risiko-risiko proyek yang mungkin terjadi dapat diantisipasi secara dini keterlambatannya dengan memberi perhatian lebih pada risiko-risiko tersebut (Henri, *et al.*, 2012).

Beberapa penelitian mengangkat masalah *scheduling* sebagai model optimasi yang diformulasikan dan dirancang untuk mencari dan menghasilkan jadwal proyek konstruksi agar

optimal dan praktis yang secara bersamaan meminimalkan total durasi proyek, biaya pendanaan, dan keseimbangan maksimal kumulatif terjadinya risiko (Khalek *et al.*, 2011; El-Abbasy *et al.*, 2012). Pengendalian dalam proyek konstruksi pada umumnya menyangkut tiga aspek utama yaitu, biaya, waktu dan mutu. Didalam pelaksanaan suatu proyek konstruksi, perencanaan dan pengendalian merupakan fungsi yang paling pokok didalam mewujudkan keberhasilan proyek. Persoalan yang timbul adalah bagaimana mencapai pemecahan optimum dengan kondisi sumber daya yang serba terbatas (Junaidi *et al.*, 2014). Keterbatasan dana dan *cash defisit* merupakan dua hal yang serius dalam manajemen proyek konstruksi. Walaupun kontraktor mempunyai dana yang cukup, akan tetapi penjadwalan proyek terkait dengan *cash flow*, *overhead* tambahan dan ganti rugi menjadi sangat penting (El-Abbasy *et al.*, 2012). Faktor-faktor *non excusable delays* pada pelaksanaan proyek konstruksi dapat diminimalisir dengan perencanaan penjadwalan yang akurat (Junaidi *et al.*, 2014). Metode yang sering dipergunakan oleh para kontraktor dalam menyusun penjadwalan proyek adalah CPM (*Critical Path Method*) baik melalui PDM (*Precedence Diagram Method*) ataupun ADM (*Arrow Diagram Method*), di mana kedua metode tersebut menggunakan estimasi durasi aktivitas yang deterministik atau diasumsikan bahwa durasi kegiatan dianggap diketahui dengan pasti (Henry *et al.*, 2012).

2.3.4 Kompetensi Manajemen Biaya (*Cost Management*)

Menurut PMBOK^{4th} manajemen biaya proyek mencakup proses yang dibutuhkan untuk memperkirakan anggaran, menekan biaya, sehingga proyek dapat diselesaikan sesuai anggaran yang telah disetujui (PMI, 2008). Manajemen biaya menunjukkan aktivitas yang menjamin bahwa biaya keseluruhan proyek rendah, konsisten atau sesuai dengan tujuan investasi pemilik (Isik *et al.*, 2010). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya kompetensi manajemen biaya untuk perusahaan kontraktor, adalah antara lain : Sudarsana (2008); PMI (2008); Abduh (2008); Isik *et al.* (2008, 2010); Ali and Kamaruzzaman (2010) dan Khalek *et al.* (2011).

Waktu dan biaya merupakan dua hal penting dalam pelaksanaan pekerjaan konstruksi selain mutu, karena biaya yang akan dikeluarkan pada saat pelaksanaan sangat erat kaitannya dengan waktu pelaksanaan pekerjaan (Sudarsana, 2008). Kendala yang terbesar dalam pengelolaan kontraktor kualifikasi kecil adalah ketersediaan sumber daya manusia, biaya dan waktu untuk kebutuhan pemantauan atau pemutahiran kemajuan pekerjaan dan pengendalian proyek (Abduh, 2008). Tantangan pada pelaksanaan proyek konstruksi adalah bagaimana merencanakan jadwal waktu yang efektif dan perencanaan biaya yang efisien tanpa mengurangi mutu. Biaya adalah salah satu pertimbangan utama di seluruh siklus hidup manajemen proyek konstruksi dan dapat dianggap sebagai salah satu parameter yang paling

penting dari sebuah proyek serta merupakan tenaga pendorong untuk keberhasilan proyek (Ali and Kamaruzzaman, 2010). Pembiayaan proyek merupakan aspek penting dari manajemen proyek konstruksi. Pada tingkat yang lebih umum, pembiayaan proyek adalah satu-satunya aspek dari masalah umum keuangan perusahaan kontraktor (Khalek *et al.*, 2011).

2.3.5 Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*).

Menurut PMBOK^{4th} manajemen sumber daya manusia mencakup proses yang mengatur, mengelola, dan memimpin tim proyek (PMI, 2008). Manajemen sumber daya manusia merupakan dimensi yang tidak dapat dihindarkan sejak orang mengerjakan proyek (Kristandl and Bontis, 2007). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya kompetensi manajemen biaya untuk perusahaan kontraktor, adalah antara lain : Loosemore (2003); Bartram (2005); Delaney and Huselid (2006); Kristandl and Bontis (2007); Sudarto (2007); Asa *et al.* (2008); Zhang and Gong (2009); Isik *et al.* (2010); Tabassi *et al.* (2011) dan Jamshidi *et al.* (2012).

Industri jasa konstruksi adalah salah satu sektor ketenagakerjaan global terbesar yang menyediakan pekerjaan secara proporsional dan signifikan dari pasar tenaga kerja. Memiliki manajer SDM yang kompeten adalah salah satu yang paling utama untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan proyek dan keberhasilan perusahaan (Loosemore, 2003). Perusahaan kecil umumnya cenderung kurang memperaktekkan manajemen sumberdaya manusia terutama dalam prosedur seleksi karyawan, pedoman kerja secara tertulis dan evaluasi kinerja (Bartram, 2005). Menurut Delaney and Huselid (2006), terdapat hubungan positif antara manajemen sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan. Permasalahan pada faktor internal perusahaan kontraktor terdiri dari manajer yang tidak kompeten, rendahnya kemampuan manajerial dan entrepreneurial, rendahnya produktivitas, minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM. (Sudarto, 2007).

Terdapat 12 kompetensi penting untuk dimiliki manajer SDM yaitu ; orientasi prestasi, *team work*, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, manajemen waktu, manajemen stres, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi, kreativitas dan inovasi, manajemen perubahan, manajemen krisis dan manajemen risiko (Jamshidi *et al.*, 2012). Sumber daya manusia tidak hanya ditingkatkan keterampilannya atau dimotivasi untuk mempunyai produktivitas tinggi, tetapi harus juga didorong memberikan kontribusi perbaikan dalam manajemen perusahaan, agar dapat meningkatkan daya saing pasar (Zhang and Gong, 2009). Hasil penelitian Sudarto (2007) menunjukkan bahwa permasalahan pada internal perusahaan yang mempunyai pengaruh paling signifikan dalam menurunkan kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia terdapat pada faktor manajemen perusahaan dan sumber daya manusia. Sumberdaya manusia pada jasa konstruksi kualifikasi kecil menengah mempunyai kriteria : tingkat pendidikan rendah, pendapatan kecil, motivasi kecil, perjuangan hidup untuk kesulitan keluarga. Upaya untuk

meningkatkan kesejahteraan pekerja konstruksi oleh pemerintah bisa melalui peningkatan jaminan sosial dan asuransi sosial, sedangkan peningkatan kualitas pekerja bisa dilakukan oleh perusahaan melalui asosiasi, misalnya kursus atau pelatihan, sertifikasi, *inhouse training* dan belajar mandiri (Tabassi *et al.*, 2011)

2.3.6 Kompetensi Manajemen Risiko (*Risk Management*).

Menurut PMBOK^{4th} manajemen risiko merupakan komponen yang menonjol dalam manajemen proyek yang menunjukkan proyek konstruksi adalah kompleks, dinamis, dan menantang (PMI, 2008). Menurut para pakar definisi manajemen resiko adalah :

- 1) Merupakan suatu metode pengelolaan sistematis yang formal yang berkonsentrasi pada mengidentifikasi dan mengendalikan area atau kejadian-kejadian yang berpotensi untuk menyebabkan terjadinya perubahan yang tidak diinginkan (Ismael, 2013).
- 2) Bentuk pengelolaan terhadap risiko untuk meminimalisasi konsekuensi buruk yang mungkin muncul melalui perencanaan, identifikasi, analisa, penanganan, dan pemantauan resiko (Rusman *et al.*, 2012).
- 3) Suatu proses logis dalam usahanya untuk memahami eksposur terhadap suatu kerugian. Tindakan manajemen risiko diambil oleh para praktisi untuk merespon bermacam-macam risiko yaitu mencegah dan memperbaiki. Tindakan mencegah, digunakan untuk mengurangi, menghindari, atau mentransfer risiko pada tahap awal proyek konstruksi. Sedangkan tindakan memperbaiki, adalah untuk mengurangi efek efek ketika risiko terjadi (Setiawan *et al.*, 2013).
- 4) Merupakan proses formal dimana faktor-faktor risiko secara sistematis diidentifikasi, dianalisis, direspon, dan dikendalikan. Manajemen risiko merupakan proses iteratif yang terdiri dari langkah-langkah yang terdefinisi yang bertujuan mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan baik (Abisay dan Nurhadi, 2013).

Beberapa referensi yang mendukung pentingnya kompetensi manajemen risiko untuk perusahaan kontraktor, antara lain : Kangari (2005); Isik *et al.* (2008, 2010); Han *and* Diekmann (2011); Labombang (2011); Setiawan *et al.* (2013); Rusman *et al.* (2012); Joni (2012) dan Ismael (2013). Bidang ilmu dan teknologi, kedokteran, transportasi, ekonomi dan lingkungan merupakan contoh bidang-bidang yang memungkinkan timbulnya berbagai jenis risiko, yang dapat menyebabkan kerusakan serius jika tidak dikontrol dan dikelola (Nota, 2010). Airmic (2010) menjelaskan risiko adalah efek dari ketidakpastian sasaran. Sedangkan efek ini merupakan penyimpangan dari pengharapan positif atau negatif. Sasaran meliputi berbagai aspek seperti finansial, kesehatan dan keselamatan serta lingkungan. Dengan kata lain, risiko merupakan kemungkinan situasi atau keadaan yang dapat mengancam pencapaian tujuan serta sasaran sebuah organisasi atau individu. Risiko proyek konstruksi adalah peristiwa tidak pasti

yang bila terjadi memiliki pengaruh positif atau negatif terhadap minimal satu tujuan proyek (waktu, biaya, ruang lingkup, mutu), mungkin memiliki satu atau lebih penyebab, yang bila terjadi memiliki satu atau lebih dampak. Atribut kunci dalam hal risiko proyek adalah : ketidakpastian, positif dan negatif, sebab dan akibat dan risiko diketahui dan tidak diketahui. Risiko dalam proyek konstruksi tidak dapat dipisahkan dan berdampak signifikan terhadap produktivitas, kinerja, kualitas, dan anggaran. Bagaimanapun juga risiko dapat dialihkan, diterima, diminimalisasi, atau dibagi. Risiko juga dapat dikelola sehingga menurun atau dihilangkan karena tidak diinginkan dampaknya (Han *and* Diekmann, 2011; Kangari, 2005 ; Labombang, 2011). Risiko proyek adalah ketidakpastian insiden / kondisi, jika terjadi dapat menimbulkan efek yang positif/negatif setidaknya pada satu objek proyek, seperti waktu, harga, maupun kualitas.

Penelitian manajemen risiko telah banyak dilakukan, diantaranya oleh Labombang (2011) menyimpulkan bahwa dalam setiap proyek konstruksi sangat penting dilakukan manajemen risiko untuk menghindari kerugian atas biaya, mutu dan jadwal proyek. Yasa *et al.* (2013) menjelaskan bahwa mitigasi risiko yang dapat dilakukan untuk menangani risiko dominan yakni dengan menghindari risiko, mengurangi risiko, dan memindahkan risiko. Mitigasi risiko dimulai dari aspek institusi, regulasi, pembiayaan, serta program teknis dan non teknis. Sepang *et al.* (2013) menyatakan bahwa alternatif pengendalian risiko terjatuhnya pekerja konstruksi yaitu dengan inspeksi K3 harian untuk pemakaian Alat Pelindung Diri (APD), memperketat pengawasan manajemen terhadap pekerja yang tidak memakai alat pelindung diri, menyediakan dan melengkapi rambu-rambu keselamatan di proyek konstruksi jika tidak ada atau tidak lengkap.

Menurut *Project Management Institute (PMI 2008)*, manajemen risiko adalah salah satu dari sembilan bidang pengetahuan (yaitu ; manajemen terpadu , manajemen ruang lingkup, manajemen waktu, manajemen biaya, manajemen kualitas, manajemen sumber daya manusia, manajemen komunikasi, manajemen risiko dan manajemen pengadaan). Selain itu, manajemen risiko dalam konteks manajemen proyek konstruksi adalah cara yang komprehensif dan sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis dan menanggapi risiko untuk mencapai tujuan proyek. Manfaat dari manajemen risiko termasuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko, perbaikan konstruksi dalam proses manajemen proyek dan penggunaan sumber daya yang efektif. Manajemen risiko sangat penting dilakukan bagi setiap proyek konstruksi untuk menghindari kerugian atas biaya, mutu dan jadwal penyelesaian proyek. Melakukan tindakan penanganan yang dilakukan terhadap risiko yang mungkin terjadi (respon risiko) dengan cara : menahan risiko (*risk retention*), mengurangi risiko (*risk reduction*), mengalihkan risiko (*risk transfer*), menghindari risiko (*risk avoidance*) (Labombang, 2011). Strategi manajemen

risiko yang sangat penting ditetapkan pada awal proyek dan risiko ditujukan pada seluruh daur hidup proyek secara terus menerus. Risiko manajemen mencakup beberapa kegiatan yaitu ; memperkirakan risiko, menganalisis risiko, menangani risiko dan belajar dari pengalaman (Joni, 2012).

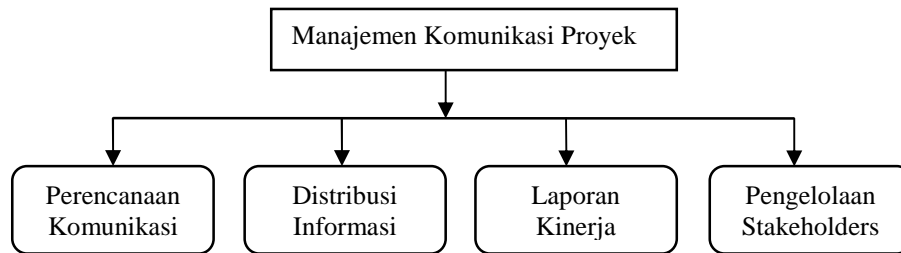
2.3.7 Kompetensi Manajemen Komunikasi

Menurut PMBOK^{4th} manajemen komunikasi proyek adalah bidang ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk memastikan bahwa sumber pengumpulan, penyebaran, penyampaian, dan disposisi terakhir dari informasi proyek terlaksana tepat waktu dan benar (PMI, 2008). Manajemen komunikasi merupakan salah satu elemen terpenting dalam keberlangsungan sebuah proyek, setiap anggota organisasi/tim proyek diharapkan dapat menjalin komunikasi yang baik untuk mengindikasikan kebutuhan dari para *stakeholders* yang memiliki pengaruh kuat dalam pengambilan keputusan, yaitu : memilih media komunikasi yang kuat, melakukan jadwal komunikasi yang rutin, dan mengatur arus informasi ke dalam dan keluar. Hal ini merupakan peluang yang besar untuk menciptakan komunikasi yang berkualitas dengan para *stakeholders* (Khasani, 2013). Manajemen komunikasi itu sendiri merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam manajemen proyek. Kinerja Komunikasi yang tidak baik dalam proyek bisa mengganggu pencapaian sasaran proyek. Komunikasi yang tidak efektif dalam proyek juga mengakibatkan dampak lain seperti : perselisihan/ kesalahpahaman antar unsur proyek, terjadinya *over/under design* sehingga mengganggu mutu pekerjaan, menghambat produktivitas, dan berujung pada biaya yang tidak ekonomis (Kasmi, 2008).

Manajemen komunikasi juga dapat menggambarkan hubungan kerja atau interaksi antara stakeholder dalam proyek, yang dinamakan prosedur hubungan kerja eksternal, yang mencakup : hubungan kerja antara kontraktor dengan owner (pemilik proyek), hubungan kerja antara kontraktor dengan konsultan perencana, hubungan kerja antara kontraktor dengan subkontraktor, hubungan kerja antara kontraktor dengan supplier, mandor dan pekerja. Komunikasi yang baik antara anggota tim proyek maupun dengan pihak luar diharapkan dapat memberikan arus informasi yang tepat untuk membentuk suatu hubungan struktural maupun informal yang baik yang dapat mengantarkan proyek sesuai dengan hasil yang diharapkan. Gambar 2.5 merupakan gambaran kelompok manajemen komunikasi menurut PMBOK^{4th} (PMI, 2008), yang terdiri perencanaan komunikasi, distribusi informasi, laporan kinerja dan pengelolaan *stakeholders*.

Beberapa referensi dan hasil penelitian yang mendukung pentingnya kompetensi manajemen komunikasi untuk perusahaan kontraktor, adalah antara lain : Identifikasi faktor-faktor baik buruknya komunikasi antara penyedia jasa dan pengguna jasa (Kasmi, 2008). Komunikasi pekerja proyek dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Christina *et al.*, 2012).

Faktor utama yang mengakibatkan *rework* dari kelompok faktor manajerial salah satunya adalah buruknya alur komunikasi (Sutrisna *et al.*, 2013). Faktor kritis kesuksesan proyek konstruksi antara lain dipengaruhi oleh sistem komunikasi yang baik (Gunawan *et al.*, 2014). Secara umum kelompok proses manajemen komunikasi menurut PMBOK^{4th} (PMI, 2008) dapat dilihat pada Gambar 2.5.



Gambar. 2.5. Kelompok Proses Manajemen Komunikasi Menurut PMBOK^{4th} (PMI, 2008)

2.3.8 Kompetensi Manajemen Kualitas (*Quality Management*).

Kompetensi manajemen proyek lainnya, yang perlu dimiliki oleh perusahaan kontraktor adalah kompetensi dalam manajemen biaya (*cost management*). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya kompetensi manajemen biaya untuk perusahaan kontraktor, adalah antara lain : Pheng and Jasmine (2004); Kotler (2006); Asa *et al.* (2008); Fansurullah *et al.* (2008); PMI (2008); Isik *et al.* (2008, 2010) dan Santoso *et al.* (2013).

Pengertian mutu pada kontraktor adalah *performance quality* yang memungkinkan pelanggan mempunyai kesan yang positif, dan menimbulkan kesetiaan pelanggan, sehingga dapat menetapkan harga premium (Kotler, 2006). Dalam paradigma baru dikenal bahwa peningkatan mutu pasti diiringi dengan peningkatan produktivitas karena peningkatan mutu berakibat perusahaan mampu menghilangkan pemborosan biaya. Biaya yang dapat dihemat terutama yang merupakan biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan menghasilkan produk cacat. Banyak penelitian lain yang mendukung kebenaran hal ini yaitu tercapainya profitabilitas ketika menggunakan sistem manajemen mutu dalam perusahaan jasa konstruksi, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability*, *delivery*, *reliability* *maintanibility* dan *cost effectiveness* (Asa *et al.*, 2008).

Salah satu faktor yang bermanfaat bagi perusahaan konstruksi adalah faktor biaya mutu. Dalam penerapannya hal yang paling penting untuk dilakukan ialah adanya gerakan terpadu serta komitmen baik kontraktor, konsultan serta subkontraktor dalam pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM). dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan yang konsisten terhadap penerapan sistem manajemen mutu (SMM) adalah sangat signifikan, antara lain bisa menurunkan biaya konstruksi (Pheng and Jasmine, 2004). Sistem manajemen mutu ISO 9000,

TQM, BPR dan *Benchmarking* secara positif dapat mempengaruhi keuntungan kontraktor dan sukses komersialnya akan jadi gambaran yang nyata.

Manajemen kualitas menunjukkan solusi sebagai tanggapan terhadap kompleksitas dan tidak standarnya proyek konstruksi, yang membuat sulit dalam mengelola kualitas. Kualitas yang rendah dalam fasilitas konstruksi dapat diperbaiki dengan biaya (tambahan) dan waktu penyelesaian pekerjaan yang lebih lama (Pheng *and* Jasmine, 2004, Fansurullah *et al.*, 2008). Manajemen mutu proyek mencakup proses dan kegiatan untuk menentukan kebijakan mutu, sasaran, dan tanggung jawab sehingga proyek akan memenuhi kebutuhan sesuai dengan perencanaan (PMI, 2008). Mutu adalah suatu citra yang sangat didambakan oleh setiap kontraktor dalam memberikan jasa kepada pemilik proyek, baik dalam hal jasa pelayanan maupun jasa produksi. Pengertian mutu dalam konteks industri jasa konstruksi dapat didefinisikan melalui berbagai pendekatan, tetapi pada prinsipnya adalah *conformance to requirement*, yaitu hasil yang dikerjakan sesuai dengan apa yang diisyaratkan atau yang distandarkan (Santoso *et al.*, 2013).

2.3.9 Kompetensi Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*).

Supply chain (rantai pasok) adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir (Jarir *et al.*, 2012), atau suatu item kegiatan pengadaan barang atau jasa yang berkerja sama dan saling terkait satu sama lain untuk membuat dan menyalurkan barang atau jasa (Maulani *et al.*, 2014). Sedangkan *supply chain management* (SCM) adalah metode, alat, atau pendekatan pengelolaan rantai pasok (Jarir *et al.*, 2012), atau kumpulan dari sinkronisasi keputusan dan kegiatan untuk mengefisiensikan beberapa *supplier*, *transporter* dan *costumer* agar produk layanan dapat didistribusikan sesuai dengan kuantitas, lokasi dan waktu yang tepat untuk meminimumkan biaya (Laksono, 2012).

Dalam dunia konstruksi SCM dikenal dengan *Construction Supply Chain Management* (CSCM) atau rantai pasok konstruksi (RPK), didefinisikan sebagai suatu sistem di mana pemasok, supplier, pemilik proyek dan distributor bekerja sama dan berkoordinasi untuk melakukan dan memanfaatkan informasi dalam pengadaan material, peralatan dan tenaga kerja dan/atau sumber daya lain untuk proyek-proyek konstruksi (Martinez, 2009; Hatmoko *and* Scott, 2010). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya kompetensi manajemen rantai pasok (SCM) untuk perusahaan kontraktor, adalah antara lain: Susilawati dan Wirahadikusumah (2006); Cheng *et al.* (2010); Hatmoko *and* Scott (2010); Natsir (2011); Soepiadhy *et al.* (2011); Suraji dan Pribadi (2012); Hai *et al.* (2012); Abduh (2012); Maulani *et al.* (2014)

Konsep pengelolaan rantai pasok (*supply chain management*) merupakan konsep yang relatif baru dalam industri konstruksi. Salah satu peluang untuk meningkatkan kinerja

kontraktor adalah dengan melakukan pengelolaan jaringan rantai pasok (*supply chain*) (Susilawati dan Wirahadikusumah, 2006). Keberhasilan kinerja kontraktor juga tergantung pada pihak-pihak yang terlibat dalam proses konstruksi yang akan membentuk rantai pasok. Aspek kunci untuk mencapai efisiensi rantai pasok yaitu mengatur aliran material, aliran informasi, dan aliran finansial dari kegiatan rantai pasok (Soepiadhy *et al.*, 2011). Untuk mendukung investasi infrastruktur pada umumnya diperlukan dukungan sumber daya input konstruksi, termasuk material dan peralatan konstruksi. Penyediaannya dilakukan para pemasok, pembuatannya oleh para produsen, dan penggunaannya oleh para pelaku konstruksi. Distribusinya memerlukan sistem transportasi dan sistem pergudangan. Seluruh proses tersebut membentuk rantai pasok yang melibatkan berbagai pelaku yang berbeda. Investasi tidak hanya dibutuhkan pada produk konstruksi berupa infrastrukturnya saja tetapi mencakup seluruh komponen pada rantai pasok tersebut (Natsir, 2011). Manfaat utama dalam mengadopsi konsep rantai pasok dari manufaktur adalah untuk meningkatkan kinerja pelaksanaan proyek konstruksi, seiring semakin meningkatnya pekerjaan pengulangan, besarnya kapasitas, semakin terintegrasi dan terstandarisasinya sebuah proyek maka diperlukan efektifitas dan efisiensi yang terintegrasi dalam organisasi dan proses manajemen untuk menghasilkan produk yang khas dengan waktu yang terbatas (Vrijhoef, 2011).

Kebijakan rantai pasok kontraktor, perlu didukung dengan pembatasan dominasi kontraktor besar badan usaha milik negara di berbagai daerah dengan menyediakan kuota pasar bagi subkontraktor kecil menengah di daerah (Abduh, 2012). Industri konstruksi harus beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang, seperti menerapkan SCM. Namun demikian penerapan SCM di dunia kontraktor juga banyak tantangan karena kompleksitas rantai pasok yang terlibat, anggota rantai pasok terdiri dari multi bisnis, informasi dan integrasi kurang efisien, jaringan rantai pasok bersifat sementara dan adanya pemisahan rantai pasok pada tahap perencanaan dan pelaksanaan (Hai *et al.*, 2012). Kebijakan rantai pasok konstruksi (RPK) yang mencakup perkuatan sistem *subletting*, *subcontracting* dan *partnership* merupakan restrukturisasi ketimpangan pasar konstruksi nasional yang dikuasai oleh kontraktor besar sekitar 15 % agar perkembangan pasar konstruksi kualifikasi kecil-menengah menjadi sehat dan tidak terdistorsi (Suraji dan Pribadi, 2012). Pada suatu proyek konstruksi, manajemen rantai pasok sangat mempengaruhi kelancaran suatu proyek dan akan meningkatkan kinerja dari suatu kontraktor (Maulani *et al.*, 2014). Hal ini bermula pada pemilihan metode kontrak yang dilakukan oleh *owner*, yang akan menunjukkan pihak-pihak mana saja yang akan berperan dalam penyusunan jaringan RPKnya, dan seberapa luas jaringan RP dari pihak-pihak tersebut. Manajemen persediaan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja proyek. Pada sektor publik, hasil penelitian *The Egan Report* (Walsh *et al.*, 2004), teridentifikasi kinerja yang

rendah antara pemasok (persediaan) dengan klien pemerintah. Inisiatifnya adalah mengukur keuntungan dengan menerapkan manajemen persediaan (Ramsay, 2001; Gimenez *and* Ventura, 2002 ; Soepiadhy *et al.* 2011 ; Abduh, 2012)

Keberhasilan kinerja kontraktor di tingkat proyek tidak hanya tergantung pada manajer atau pimpinan perusahaan, melainkan atas kerjasama semua pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan konstruksi. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses konstruksi tersebut secara tidak langsung akan membentuk rantai pasok konstruksi yang kompleks. Aspek kunci untuk mencapai efisiensi rantai pasok yaitu mengatur aliran material, aliran informasi, dan aliran finansial dari kegiatan rantai pasok (Soepiadhy *et al.*, 2011). Sebuah rantai pasokan terdiri dari semua tahapan yang terlibat, baik langsung atau tidak langsung, dalam rangka memenuhi permintaan pelanggan, tidak hanya mencakup produsen dan pemasok tetapi juga transportasi, gudang, pengecer, dan pelanggan itu sendiri (Chopra *and* Meindl, 2007). Rantai pasok merupakan jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir termasuk didalamnya *supplier*, pabrik, distributor, toko/ritel serta perusahaan pendukung seperti perusahaan logistik (Pujawan, 2005).

Rantai pasok juga melibatkan sekumpulan organisasi atau sebuah jaringan perusahaan dimana bekerja sama untuk menyediakan material, pelayanan, informasi dari sumber kepada pengguna akhir (Hatmoko, 2008). Pola Rantai Pasok Konstruksi (RPK) pada proyek pemerintah memiliki karakteristik jaringan RPK yang bersifat sementara (*temporal organization*), terbatas pada saat proyek dilaksanakan, maka diperlukan usaha untuk menstabilkan hubungan yang ada, dapat dilakukan dengan menerapkan konsep *partnering*. Potensi hubungan *partnering* disesuaikan dengan tingkatan dan peran organisasi proyek. Juarti (2008) memaparkan pola RPK yakni dari tiga belas pola rantai pasok pengembangan perumahan yang ditinjau diperoleh pola umum dan pola khusus yang terjadi. Pola umum dibentuk berdasarkan hubungan kontrak yang terjadi antara pengembang dengan pihak lain dalam mengembangkan perumahan. Pola umum tersebut diidentifikasi pada tahap desain/perancangan perumahan dan tahap pelaksanaan konstruksi perumahan. Dalam pola umum tersebut terjadi variasi pola khusus yang dasar pembentukan polanya didasarkan atas keterlibatan pihak pengembang dalam pengadaan barang dan/jasa dalam pengembangan perumahan.

2.3.10 Kompetensi Manajemen Tuntutan/Klaim (*Claim Management*).

Pengertian klaim menurut beberapa ahli adalah :

- 1) merupakan masalah yang dapat mengarah kepada permohonan tambahan biaya atau tambahan waktu serta perselisihan antara pemilik bangunan dan kontraktor (Candra *et al.*, 2005).

- 2) Tindakan seseorang untuk meminta sesuatu, karena haknya telah hilang sebelumnya danyang bersangkutan beranggapan mempunyai hak untuk mendapatkan kembali (Hardjomuljadi, 2009).
- 3) Suatu upaya dari salah satu pihak yang terlibat dalam suatu proyek atau kegiatan untuk mendapatkan apa yang seharusnya menjadi haknya, disertai dengan bukti yang kuat mendukung permintaan tersebut (Rahmah, 2012).
- 4) Klaim di dunia konstruksi adalah suatu tuntutan dari pihak yang merasa hak-haknya belum diterima sehingga meminta kompensasi baik itu berupa uang atau tambahan waktu yang mana belum dituliskan dalam kontrak (Hardjito dan Hardjomuljadi, 2013).
- 5) Klaim konstruksi adalah klaim yang timbul atau sehubungan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan jasa konstruksi antara pengguna jasa dan penyedia jasa atau antara penyedia jasa utama dengan sub penyedia jasa atau antara pihak-pihak luar pengguna/penyedia jasa yang biasanya mengenai permintaan tambahan waktu, biaya atau kompensasi lain (Soepriyono *et al.*, 2013). Begitu banyak definisi tentang klaim dan intinya adalah tentang sebuah permintaan. Perbedaan interpretasi/pandangan/ sudut pandang ataupun perubahan substansi-substansi yang sebelumnya telah disetujui oleh para pihak dapat menyebabkan perselisihan yang berakibat pada munculnya klaim (Taurano dan Hardjomuljadi, 2013)

Manajemen klaim konstruksi adalah proses untuk mengontrol klaim, didefinisikan sebagai pencarian pertimbangan atau perubahan oleh satu pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi terhadap pihak lain (Tochaiwat *and* Chovicien, 2010). Manajemen tuntutan atau klaim sangatlah penting karena aktivitas/kegiatan konstruksi melibatkan banyak pihak, dan lingkungan mendukung terjadinya konflik. Tuntutan dan perselisihan antara pemilik konstruksi, kontraktor, dan partisipan lain dapat dihindari dengan bentuk kontrak yang jelas, komunikasi yang lancar, dan pemahaman yang baik tentang penyebab klaim/tuntutan (Soepriyono *et al.*, 2013). Masalah manajemen klaim konstruksi menjadi penting karena dapat mendukung efisiensi perusahaan jasa konstruksi dalam hal waktu, mutu dan biaya. Proses dan proposal klaim konstruksi terdiri dari : identifikasi klaim, pemberitahuan klaim, data penagihan klaim, analisis biaya dan negosiasi klaim (Tochaiwat *and* Chovicien, 2010). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya kompetensi manajemen klaim untuk perusahaan kontraktor, adalah antara lain : Candra dan Soetiono (2005); Asnudin (2006); Kululunga *and* McCaffer, (2006); Ghasem *et al.* (2011); Putri *et al.* (2013); Taurano dan Hardjomuljadi (2013); Hardjito dan Hardjomuljadi (2013) dan Soperiyono *et al.* (2013)

Hasil penelitian Candra dan Soetiono (2005), menunjukkan bahwa penyebab utama klaim adalah perubahan desain dan pekerjaan tambah yang dilakukan pemilik bangunan, sedangkan klaim kontraktor sering berupa penambahan biaya, proses pengajuan klaim dengan

menyertakan penjelasan terhadap penyebab klaim, dan metode penyelesaian klaim yang sering digunakan oleh para pihak adalah *engineering judgment*. Menurut Asnudin (2006), pada kontraktor kualifikasi kecil terdapat beberapa potensi yang dapat menimbulkan klaim, tetapi potensi ini tidak digunakan akibat berbagai faktor, seperti klaim melalui proses yang rumit, waktu penyelesaian lama, administrasi proyek yang kurang lengkap, tidak mengetahui prosedur klaim, dan membutuhkan biaya tambahan.

Penelitian Ghasem *et al.* (2011), antara lain menunjukkan bahwa manajer proyek pada perusahaan kontraktor dianjurkan untuk mempunyai kompetensi teknis dalam manajemen kontrak dan teknik klaim, agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen klaim konstruksi adalah tantangan terbesar yang dihadapi kontraktor di lingkungan bisnis saat ini. Proyek konstruksi menjadi semakin rentan terhadap berbagai faktor yang menimbulkan perpanjangan waktu dan *cost recovery*. Putri *et al.* (2013), menyimpulkan bahwa kategori faktor yang mempunyai tingkat keselarasan/kesesuaian yang paling dominan adalah faktor yang diakibatkan tindakan pemilik proyek/*owner* dengan subfaktor perubahan desain. Hardjito dan Hardjomuljadi (2013), mengidentifikasi dan menganalisis peranan insinyur yang dominan pada klausula-kalusula FIDIC MDB 2006 yang berpengaruh terhadap klaim konstruksi di Proyek Infrastruktur Pinjaman Luar Negeri. Sedangkan Taurano dan Hardjomuljadi (2013), menyimpulkan terdapat tujuh faktor utama penyebab terjadinya klaim, yaitu : kelalaian pengguna jasa yang berkaitan dengan pembayaran, kegagalan kontraktor memperbaiki cacat mutu, hal-hal yang mempengaruhi kemajuan pekerjaan, kegagalan menyelesaikan pekerjaan karena faktor keuangan para pihak, terkait enjinir, administrasi kontrak dan item yang disiapkan pengguna jasa dan pelanggaran prosedur. Meskipun lingkungan bisnis konstruksi telah bergerak menuju pengaturan kemitraan dalam beberapa tahun terakhir, jumlah kesulitan kontrak terus meningkat. Dengan demikian, industri konstruksi perlu mengembangkan metodologi untuk manajemen klaim konstruksi yang harus mengatasi masalah mereka saat ini (Kululunga and McCaffer, 2006). Berbagai cara penyelesaian klaim/sengketa yang timbul dalam penyelenggaraan proyek konstruksi secara umum di dunia konstruksi internasional dijelaskan oleh Soepriyono *et al.* (2013).

2.4 Sumberdaya dan Kemampuan

2.4.1 Definisi Sumberdaya dan Kemampuan

Sumber daya dan kemampuan (*resources and capabilities*) dapat diartikan sebagai aset berwujud (*tangible assets*) dan tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan. Termasuk didalamnya sumber daya keuangan, kompetensi teknik, karakteristik kepemimpinan, pengalaman, citra perusahaan, kapabilitas penelitian dan pengembangan, serta kemampuan inovasi (Isik *et al.*, 2010). Sumber daya adalah input-input dalam proses produksi perusahaan.

Peralatan modal, keahlian pegawai individual, hak paten, keuangan, dan manajer-manajer berbakat adalah termasuk sumber daya (Barney and Wright, 2008). Sumberdaya dan kemampuan perusahaan dapat berupa aset berwujud dan tidak berwujud. Aset berwujud antara lain berupa sumberdaya keuangan dan sumberdaya fisik lainnya yang dikendalikan perusahaan. Sedangkan aset tidak berwujud antara lain berupa modal intelektual, pengetahuan, kompetensi, efektifitas dan efisiensi kelompok kerja (Alle, 2008). Beberapa pakar lainnya yang mendefinisikan sumberdaya dan kemampuan perusahaan adalah terkait dengan aset berwujud dan tidak berwujud antara lain : Collins and Montgomery (2005); Bournakis and Vecchi (2010) ; Greco *et al.*, (2013).

2.4.2. Aset Berwujud (*Tangible Assets*)

Sebagian sumber daya perusahaan adalah berwujud, sementara sebagian lainnya tidak berwujud. Sumber daya berwujud (*tangible assets*) adalah aktiva-aktiva yang dapat dilihat dan diukur. Peralatan proyek, pabrik-pabrik manufaktur, dan struktur pelaporan formal adalah contoh-contoh dari sumber daya berwujud.

Tabel 2.10. Jenis Sumber Daya Berwujud
(Pearce and Robinson, 2003; Cheah and Miller, 2004)

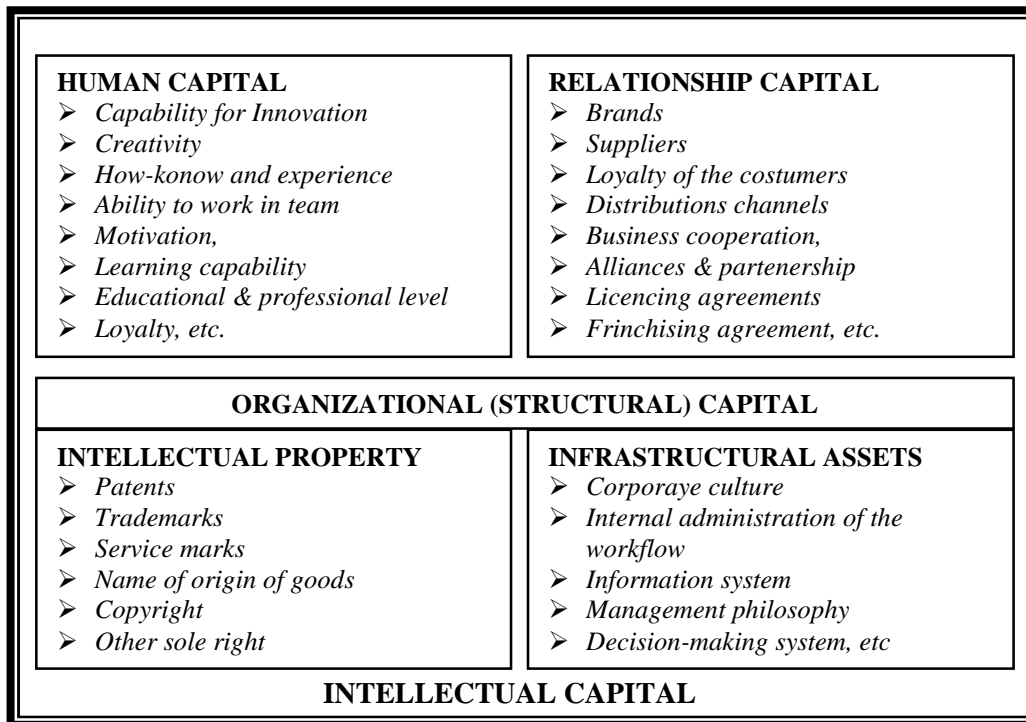
Sumber Daya Berwujud	Keterangan
Sumber daya keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kapasitas perusahaan untuk meminjam ➤ Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana-dana internal.
Sumber daya organisasi	Struktur pelaporan formal perusahaan dan perencanaan formalnya, sistem kontrol dan sistem koordinasi.
Sumber daya fisik	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kecanggihan dan lokasi pabrik dan peralatan perusahaan ➤ Akses ke bahan mentah.
Sumber daya teknologi	Persediaan teknologi, seperti hak paten, hak cipta, merek dagang, dan rahasia dagang.

Menurut Pearce and Robinson (2003) dan Cheah and Miller (2004), membagi struktur aset berwujud (*tangible assets*) yang dimiliki perusahaan sebagaimana yang dijelaskan pada Tabel 2.10. Tabel 2.10 menjelaskan bahwa sumberdaya berwujud terdiri dari sumberdaya : keuangan, organisasi, fisik dan teknologi.

2.4.3 Aset Tidak Berwujud (*Intangible Assets*)

Sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*) meliputi aktiva-aktiva yang berurat akar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu. Karena mereka melekat pada pola rutin yang unik, sumber daya tidak berwujud relatif sulit untuk difahami dan ditiru oleh para pesaing. Pengetahuan, saling percaya antara para manajer, pegawai dan rekan kerja, gagasan, kapasitas untuk inovasi, kapabilitas manajerial, kerja rutin organisasi, dan reputasi perusahaan

adalah contoh-contoh dari sumber daya tidak berwujud (Barney *and* Wright, 2008). Menurut Volkov *and* Garanina (2008) struktur *intellectual capital* dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6. *Intellectual Capital Structure* (Volkov *and* Garanina, 2008)

Menurut Volkov *and* Garanina (2008), banyak para pakar yang membagi sumberdaya tidak berwujud berdasarkan berbagai aspek. Akan tetapi pendapat yang umum dipakai adalah yang dikembangkan oleh *International Federation of Accountants (IFAC, 2008)*. IFAC membagi struktur aset tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan menjadi tiga elemen yaitu : *human capital, realationship capital dan structural (organizational capital)*. Ketiga elemen tersebut kemudian dikenal dengan sebutan *intellectual capital*. Gambar 2.6 menunjukkan struktur *intellectual capital* menurut Volkov *and* Garanina (2008).

Menurut Pearce *and* Robinson (2003) dan Cheah *and* Miller (2004), membagi struktur aset tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan sebagaimana yang dijelaskan pada Tabel 2.11. Tabel 2.11 menunjukkan jenis-jenis sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*) yang ada dalam perusahaan meliputi : sumber daya manusia, sumber daya inovasi, dan sumber daya reputasi.

Beberapa hasil penelitian terkait dengan hubungan antara sumberdaya dan kemampuan (*resources and capability*) dengan kinerja perusahaan kontraktor, antara lain menjelaskan bahwa : permasalahan pada internal kontraktor terdiri dari manajer yang tidak kompeten,

rendahnya kemampuan manajerial dan entrepreneurial, rendahnya produktivitas, minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM, masalah finansial yang terlambat, berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Artinya sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Sudarto, 2007). Keterampilan *communication*, ketrampilan organisasi, ketrampilan *leadership*, ketrampilan *team building*, ketrampilan teknik, ketrampilan *problem solving*, ketrampilan *stress management*, dan ketrampilan *planning* secara sendiri-sendiri dan atau bersama berpengaruh terhadap kinerja manajer proyek yang pada akhirnya juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Alfianto, 2007).

Tabel 2.11. Jenis Sumber Daya Tidak Berwujud
(Pearce *and* Robinson, 2003; Cheah *and* Miller, 2004)

Sumber Daya Tidak Berwujud	Keterangan
Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ilmu pengetahuan ➤ Kepercayaan ➤ Kapabilitas Manajerial ➤ Kemampuan Organisasi
Sumber daya inovasi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gagasan ➤ Kapabilitas Sainifik ➤ Kapasitas untuk melakukan inovasi
Sumber daya reputasi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reputasi dengan para pelanggan ➤ Nama Merek ➤ Persepsi terhadap kualitas, daya tahan, dan reliabilitas produk ➤ Reputasi dengan para supplier

Keunggulan bersaing dan kinerja yang dihasilkan perusahaan merupakan konsekuensi dari sumber daya khusus dan kompetensi yang dimiliki. Perusahaan harus memiliki sumber daya khusus untuk pencapaian kinerja yang tinggi. Artinya sumberdaya yang dimiliki perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Absah, 2008). Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara sumberdaya dan kemampuan organisasi terhadap kinerja organisasi (Raduan *et al.*, 2009^a). Sumberdaya kontraktor kecil-menengah yang terdiri dari : sumber daya keuangan, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya inovasi dan sumber daya reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Huda, 2009). Sumber daya dan kapabilitas perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Isik *et al.*, 2010).

Dari penjelasan beberapa pustaka sebagaimana diuraikan di atas, maka definisi sumberdaya dan kemampuan perusahaan adalah semua aset yang dimiliki oleh perusahaan baik dalam bentuk asset berwujud (*tangible assets*) maupun tidak berwujud (*intangible assets*). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan sumberdaya dan kemampuan perusahaan adalah asset yang dimiliki perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah dalam bentuk berwujud maupun tidak berwujud. Sedangkan indikator-indikator variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

sumberdaya keuangan, kompetensi teknik, kepemimpinan, pengalaman, citra perusahaan, penelitian dan pengembangan dan inovasi.

2.4.4 Sumber Daya Keuangan.

Salah satu sumber daya dan kemampuan perusahaan dalam bentuk berwujud (*tangible assets*) yang cukup penting untuk dimiliki oleh perusahaan adalah sumber daya keuangan. Beberapa referensi yang mendukung pentingnya sumber daya keuangan untuk perusahaan kontraktor, antara lain dijelaskan oleh : Pearce *and* Robinson (2005); Cheah *and* Miller (2004); Hlaing *et al.* (2005); Grosskopf (2005); Owusu-Manu (2008); Huda (2009) dan Isik *et al.* (2010).

Sumber daya keuangan adalah kemampuan perusahaan untuk meminjam dana dari pihak luar perusahaan (Pearce *and* Robinson, 2005), atau kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana-dana internal (Cheah *and* Miller, 2004). Sumber daya keuangan kontraktor menunjukkan kekuatan perusahaan di pasar konstruksi, yaitu kemampuan mengambil suatu proyek dengan cepat. Sumber daya keuangan yang memadai memungkinkan perusahaan untuk mengambil risiko sesuai dengan situasi yang ada, untuk kesempatan mendapatkan keuntungan atau tingkat pengembalian (*return*) yang tinggi (Isik *et al.*, 2010).

Penelitian terhadap jasa konstruksi di Singapore menyimpulkan bahwa faktor risiko memiliki dampak yang besar pada aspek keuangan proyek, yaitu kurangnya sumber daya keuangan kontraktor, stabilitas keuangan dari klien dan pembengkakan biaya karena keterlambatan dianggap paling penting oleh kontraktor (Hlaing *et al.*, 2005). Perusahaan kontraktor kualifikasi kecil dan menengah di Indonesia pada umumnya kurang mampu untuk meminjam dana dari luar perusahaan (misalnya dari pemilik saham, perbankan, atau lembaga keuangan lainnya) dan kurang mampu untuk menghasilkan dana-dana internal (Huda, 2009).

Mengutip Owusu-Manu (2008), yang menyatakan lingkungan bisnis dan pasar modal berubah dengan cepat, pasar keuangan menjadi global, persaingan menjadi lebih intens dan komunikasi keuangan menjadi semakin kompleks. Masalah yang sering dikutip dalam implementasi sistem keuangan adalah berkaitan dengan biaya. Kegiatan pengelolaan biaya meliputi perencanaan, memperkirakan, penganggaran, dan mengendalikan biaya proyek (Isik, *et al.* 2010). Hal ini sebelumnya telah disarankan bahwa kebutuhan untuk memasukkan pelatihan manajemen keuangan dalam pendidikan manajemen proyek sebagai persyaratan dari strategi bisnis abad ke-21 (Owusu-Manu, 2008). Ini karena, kontrol manajemen keuangan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan proyek (Grosskopf, 2005).

2.4.5 Kompetensi Teknik.

Kompetensi teknikal merupakan tipe kompetensi yang diekspresikan dalam ketrampilan kerja (lebih dikenal dengan *hard competence* atau *hard skills*) yang dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam memahami detail pekerjaannya. Kompetensi perilaku merupakan tipe

kompetensi yang diekspresikan dalam perilaku seseorang yang lebih dikenal dengan *soft competence* atau *soft skills*, misalnya kemampuan berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan orang lain di luar organisasi (Wignaraja, 2003; Winter, 2003). Kompetensi teknis perusahaan dapat dinilai dengan menganalisis kemampuan perusahaan misalnya, pengalaman staf teknis, produktivitas dan kegiatan peralatan konstruksi dan kualitas output perusahaan (Isik, *et al.*, 2010). Kompetensi teknik adalah termasuk sumber daya/kemampuan perusahaan dalam bentuk tidak berwujud (*intangible assets*). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya sumber daya/kemampuan teknik bagi perusahaan kontraktor, antara lain dijelaskan oleh : Pearce & Robinson (2003); Cheah *and* Miller (2004); Srivannabon *and* Milosevic (2006); Hoffmann (2007); Anatan dan Ellitan (2009); Isik *et al.* (2010) dan Lee *et al.* (2011).

Kompetensi teknik fokus pada pengetahuan dan bagaimana teknik yang sesuai dengan perusahaan, hal ini penting untuk melaksanakan proyek yang spesifik yang sesuai dengan jumlah dan tipe mesin-mesin dan juga perlengkapan/peralatan yang dimiliki perusahaan, yang dibutuhkan dalam realisasi fisik dari proyek konstruksi (Srivannabon *and* Milosevic, 2006). Kompetensi teknik dapat dinyatakan sebagai perilaku individu yang bisa didemonstrasikan, atau perilaku yang menunjukkan standar kinerja minimum. Hoffmann (2007) menjelaskan setidaknya ada tiga lingkup kompetensi : kinerja yang terobservasi, standar kualitas atau hasil yang dapat dipenuhi seseorang, atribut seseorang yang dapat dicatat (pengetahuan atau keahlian atau kemampuan) yang menentukan kinerjanya. Kompetensi teknis erat kaitannya dengan aset fisik perusahaan seperti mesin, alat berat dan peralatan lainnya yang tersedia dan diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan proyek. Spesifikasi teknologi merupakan salah satu faktor utama dalam pencapaian keberhasilan sebuah proyek.

Spencer and Spencer (Anatan dan Ellitan, 2009) mendefinisikan kompetensi intelektual sebagai karakter, sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi kerja, yang terbentuk dari sinergi watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Kompetensi kerja diklasifikasikan dalam tipe kompetensi teknikal dan kompetensi perilaku yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kompetensi merupakan perilaku yang menghasilkan kerja sukses melalui kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai (Lee *et al.*, 2011). Kompetensi individu karyawan mempengaruhi kompetensi perusahaan dan akibatnya berpengaruh pada kinerja perusahaan (Lee *et al.*, 2011). Kompetensi teknis antara lain : berpikir logis, penilaian, moralitas, kerjasama dengan organisasi lain, pengalaman konstruksi, kemampuan perencanaan, manajemen biaya, manajemen kontrak, dan kemampuan negosiasi. Kompetensi teknik merupakan bagian dari sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Isik *et al.*, 2010)

2.4.6 Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Susanta *et al.*, 2013). Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Mahardiana, 2013). Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan bawahan (Potu, 2013). Kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Kepemimpinan adalah termasuk sumber daya/kemampuan perusahaan dalam bentuk tidak berwujud (*intangible assets*). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya sumber daya/kemampuan memimpin bagi perusahaan kontraktor, antara lain dijelaskan oleh : Odusami, (2002); Long *et al.* (2004); Chan *and* Chan (2005); Bjeirmi *et al.* (2006); Kululanga *and* McCaffer (2006); Chinyio *and* Vogwell (2007); Isik *et al.* (2010); Ofori *and* Toor (2012); Tino (2013) dan Caroline *et al.* (2013)

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal yaitu pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu organisasi. Kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan. Kepemimpinan berkaitan dengan pembangunan dan pengkomunikasian misi, visi, dan nilai-nilai kepada anggota organisasi. Kepemimpinan yang sukses (berhasil) diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang memberdayakan, inovatif, pembelajaran, mendukung (Kululanga *and* McCaffer, 2006). Dalam sebuah organisasi atau kelompok, gaya pemimpin dalam memimpin organisasi atau kelompok tersebut akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau yang dipimpinya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawannya pada proyek konstruksi (Tino, 2013). Dari definisi di atas, kepemimpinan merupakan faktor kunci untuk sukses dalam setiap kegiatan yang melibatkan kolaborasi antara kelompok orang. Dalam perusahaan kontraktor, kepemimpinan bahkan lebih penting, hal ini telah dilakukan banyak penelitian (Odusami, 2002; Long *et al.*, 2004).

Penelitian masalah kepemimpinan dalam dunia konstruksi relatif belum banyak dilakukan khususnya di negara-negara sedang berkembang (Chan *and* Chan, 2005). Khusus untuk dunia konstruksi di negara-negara sedang berkembang perlu dilakukan studi yang

menyangkut tentang : kebutuhan bagi para pemimpin konstruksi, perbedaan pemimpin perusahaan konstruksi dan pemimpin masyarakat serta bagaimana pengembangan pemimpin di bidang jasa konstruksi (Ofori *and* Toor, 2012). Meski pengakuan bahwa kepemimpinan adalah penting di semua tingkatan pada industri jasa konstruksi, tapi penekanannya diperlukan pada aspek teknis dan aspek manajemen (Skipper *and* Bell, 2006). Kompensasi dan kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan jasa konstruksi (Wayan *et al.*, 2013).

Disisi lain, Thamhain (2003) menyoroti pentingnya pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi peserta proyek. Bjeirmi *et al.* (2007) menekankan bahwa keberhasilan atau kegagalan manajemen proyek sangat tergantung pada pemimpin proyek. Chinyio *and* Vogwell (2007) menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif dari banyak *stakeholder* dalam proyek konstruksi dapat membantu dalam menyelaraskan tujuan mereka dan mencegah konflik. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang penting dimiliki oleh manajer proyek kontraktor untuk mencapai kesuksesan proyek dan memperoleh kepuasan dari bawahannya. Begitu banyak ragam kepemimpinan yang dianggap akan memberikan hasil terbaik terhadap kinerja proyek dan pada akhirnya juga memberikan peningkatan pada kinerja perusahaan (Isik *et al.*, 2010 ; Caroline *et al.*, 2013).

2.4.7 Pengalaman.

Pengalaman kerja merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang lebih besar untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik (Zainullah *et al.*, 2012). Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berfikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Puspaningsih, 2004). Pengalaman mempunyai hubungan yang tinggi/kuat dengan kompetensi manajemen pengetahuan perusahaan. Organisasi belajar untuk dapat efektif dengan mempelajari proyek yang kompleks/lengkap, kemudian disimpan dalam memori organisasi dan digunakan untuk proyek yang akan datang (Kululunga *and* McCaffer, 2006).

Pengalaman perusahaan termasuk sumber daya/kemampuan perusahaan dalam bentuk tidak berwujud (*intangible assets*). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya sumber daya pengalaman bagi perusahaan kontraktor, antara lain dijelaskan oleh : Johnstone *et al.* (2002); Pearce *and* Robinson (2003); Wignaraja (2003); Winter (2003); Cheah *and* Miller

(2004); Puspaningsih (2004); Nyironggo (2010); Isik *et al.* (2010); Zainullah *et al.* (2012); Sutrisna *et al.* (2013)

Johnstone *et al.* (2002) menemukan sebuah studi yang memberikan bukti bahwa pekerja-pekerja konstruksi yang berpengalaman bekerja lebih baik karena mereka memiliki dasar pengetahuan yang lebih besar untuk menarik diri dan lebih mahir mengorganisir pengetahuan mereka. Berbagai macam pengalaman yang dimiliki individu akan mempengaruhi pelaksanaan suatu tugas. Oleh karena itu pengalaman kerja yang didapat seseorang akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Penelitian Zainullah *et al.* (2012) menyimpulkan bahwa pengalaman pekerja konstruksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan pekerjaan konstruksi dan kinerja perusahaan.

Rework tidak dapat dihindari dari dunia konstruksi, *rework* dapat memberikan dampak buruk pada performa dan produktifitas, baik konsultan maupun kontraktor. Faktor utama penyebab terjadinya *rework* antara lain disebabkan oleh kurangnya kompetensi mandor, kurangnya pengalaman mandor, kurangnya pengalaman tenaga kerja, kualitas tenaga kerja yang buruk dan kesalahan dalam menginterpretasikan spesifikasi (Sutrisna *et al.*, 2013). Pengalaman kerja kontraktor adalah salah satu faktor yang paling mempengaruhi kesuksesan manajemen proyek. Secara khusus pengalaman kontraktor yang memiliki ketrampilan manajemen secara menyeluruh mempunyai pengaruh positif terhadap kriteria kesuksesan manajemen proyek yang meliputi waktu dan kualitas pekerjaan proyek konstruksi (Nyironggo,2010).

2.4.8 Citra Perusahaan.

Beberapa definisi citra perusahaan yang dikemukakan para ahli yaitu : *Citra* perusahaan didefinisikan sebagai kesan tertentu yang dipersepsikan pelanggan terkait dengan nama, reputasi, simbol yang digunakan oleh perusahaan dalam memasarkan produk-produknya (Haryanto dan Soemarjati, 2009). Roslina (2010) menjelaskan bahwa citra perusahaan adalah persepsi eksternal *stakeholders*. *Brand* atau merek atau citra adalah nama, istilah, tanda, simbol desain, ataupun kombinasinya yang mengidentifikasi suatu produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan (Ogi, 2011). Citra merupakan seperangkat keyakinan, ide, dan kesan yang dimiliki perusahaan terhadap suatu obyek. Citra berkaitan erat dengan suatu penilaian, tanggapan, opini, kepercayaan publik, asosiasi atau simbol-simbol tertentu terhadap suatu perusahaan (Prihastiti dan Kusumastuti, 2012). Menurut IFAC (2008), citra perusahaan termasuk dalam *relationship capital* dalam bentuk *brand image*. Sedangkan menurut Robinson *et al.* (2005) dan Cheah and Miller (2004), citra perusahaan termasuk sumberdaya tak berwujud (*intangible asset*) dalam bentuk sumber daya reputasi yang terdiri dari ; nama merk, reputasi dengan pelanggan dan dengan para supplier, persepsi pelanggan terhadap kualitas, daya tahan serta reliabilitas produk. Beberapa referensi yang mendukung pentingnya sumber daya/

kemampuan memimpin bagi perusahaan kontraktor, antara lain dijelaskan oleh : Pearce & Robinson (2005); (Cempakasari dan Yoestini. 2003); Cheah *and* Miller (2004); Kuntjara (2007); Haryanto dan Soemarjati (2009) ; Roslina (2010); Isik *et al.* (2010); Ogi (2011); Kristinayanti (2012) dan Prihastiti dan Kusumastuti (2012).

Dalam industri yang berorientasi pasar, kontraktor juga membutuhkan citra yang sempurna yang dibutuhkan pasar dan target klien. Tujuan pemasaran perusahaan jasa konstruksi pada umumnya ditekankan pada *brand image* sebagai basis *positioning* utama perusahaan (Kristinayanti, 2012). Reputasi perusahaan merupakan bagian dari konsep citra perusahaan (*corporate image*) dimana *corporate image* merupakan bagian dari konsep kualitas total jasa. Reputasi perusahaan juga sebagai salah satu faktor terpenting dari karakteristik perusahaan yang dapat membentuk kepercayaan pelanggan terhadap merek dan dapat diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu: kompetensi perusahaan terhadap core bisnisnya, keunggulan perusahaan dibandingkan pesaingnya, kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan pengalaman perusahaan dalam industri yang dimasukinya (Kuntjara, 2007). Reputasi bagi perusahaan merupakan suatu *intangible asset* atau *goodwill* perusahaan yang memiliki pengaruh positif pada penilaian pasar atas perusahaan dan dapat dilihat dari kompetensi perusahaan serta keunggulan perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya (Cempakasari dan Yoestini. 2003). Dengan demikian reputasi atau citra perusahaan adalah salah satu aspek yang dapat meningkatkan jumlah minat pelanggan (*costumer*) dan loyalitas pelanggan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan khususnya kinerja keuangan.

2.4.9 Kemampuan/Kapabilitas Penelitian dan Pengembangan (R & D).

Penelitian dan pengembangan adalah termasuk sumber daya/kemampuan perusahaan dalam bentuk tidak berwujud (*intangible assets*). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya penelitian dan pengembangan bagi perusahaan kontraktor, antara lain dijelaskan oleh : Fairclough (2002); Roberts (2002); Hampson *and* Brandon (2004); Barrett (2007); Fox *and* Skitmore (2007); Carr (2007) dan (Kulatunga *et al.*, 2010)

Penelitian dan Pengembangan (R & D) telah diidentifikasi sebagai strategi yang menyeluruh pada perusahaan jasa konstruksi dalam mengatasi tantangan yang dihadapi (Barrett 2007; Hampson dan Brandon, 2004) seperti untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pelaksanaan dan pemakaian material konstruksi, pertimbangan lingkungan, masalah kesehatan dan keselamatan kerja (K3), biaya, waktu dan kualitas sesuai dengan kebutuhan pembangunan berkelanjutan. Fairclough (2002) menjelaskan bahwa inovasi yang didorong oleh R & D sebagai cara maju jika masyarakat perlu manfaat dari efisiensi industri konstruksi modern berkualitas tinggi. Di Inggris, R & D sedang diidentifikasi sebagai faktor kunci yang mengembangkan industri konstruksi di seluruh dunia (Fox *and* Skitmore, 2007).

Kontribusi dari hasil R & D diakui dalam menangani tujuan dari industri konstruksi berkelanjutan. Pengembangan produk ramah lingkungan dan bahan bangunan, metode pengelolaan sampah, hemat energi pada proses konstruksi dan perencanaan bangunan adalah beberapa hasil dari aplikasi R & D dalam mencapai konstruksi berkelanjutan (*European Construction Platform*, 2005). Karena R & D telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor penting di balik perkembangan inovasi (Carr, 2007; Roberts, 2002 ; Kulatunga *et al.*, 2010), kapasitas untuk inovasi dalam industri konstruksi dapat dipengaruhi melalui keterlibatan kegiatan R & D.

Beberapa hasil penelitian dan pengembangan (R & D) di bidang konstruksi tentang berbagai isu, misalnya : keterbarukan material konstruksi (Efendy, 2009; Ahmad *et al.*, 2009; Devia *et al.*, 2012; Limbong *et al.*, 2013); kesehatan dan keselamatan kerja (K3), (Prihatiningsih dan Sugiyanto, 2010; Okolie *and* Okoye, 2012; Kani *et al.*, 2013; Suyono *et al.*, 2013), tentang pengendalian waktu dan biaya (Wiranata *et al.*, 2009; Khalek *et al.*, 2011; Agarwal *et al.*, 2012; Tolang *et al.*, 2012; El-Abbasy, 2012; Messah *et al.*, 2013), tentang resiko proyek konstruksi (Labombang, 2011; Joni, 2012; Azhari *et al.*, 2014; Lokobal, 2014), tentang konstruksi dan bangunan berkelanjutan (Putri *et al.*, 2012; Firsani dan Utomo, 2012; Huda *et al.*, 2013).

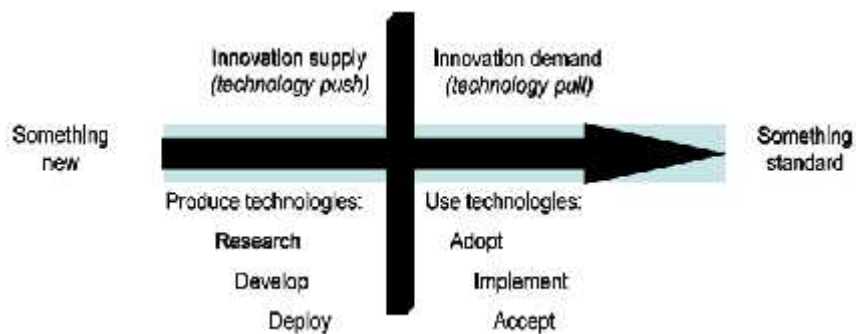
2.4.10 Kemampuan Inovasi.

Beberapa pengertian inovasi menurut para pakar yaitu : Inovasi sebagai ide, praktek atau obyek yang dianggap baru oleh seorang individu atau unit pengguna lainnya (Hadiyati, 2013). Inovasi adalah proses dimana ide-ide baru masuk dan digunakan oleh perusahaan. Penggunaan inovasi tersebut merupakan perbaikan secara berkelanjutan dari tujuan dan strategi perusahaan (Froese *and* Rankin 2009). Inovasi sebagai “ *implementing new ideas that create value*” atau inovasi sebagai ide baru yang dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan (O'Regan *and* Ghobadian, 2005). Inovasi adalah penciptaan gagasan baru, yang ada gilirannya akan diimplementasikan kedalam produk dan proses baru. Kemampuan inovasi merupakan kemampuan perusahaan untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses dan produk baru (Hartini, 2012). Inovasi adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan cara yang baru dan kadang di luar kebiasaan (*out of the box thinking*), (Kasali, 2010). Anshori (2010) berpendapat bahwa Inovasi adalah penjumlahan atas pertanyaan mengapa dan bagaimana. Kemampuan inovasi perusahaan adalah termasuk sumber daya/kemampuan perusahaan dalam bentuk tidak berwujud (*intangible assets*). Beberapa referensi yang mendukung pentingnya sumber daya/kemampuan inovasi bagi perusahaan kontraktor, antara lain dijelaskan oleh : O'Regan *and* Ghobadian (2005); Seaden (2006); Alegre *and* Chiva (2008);

Soemardi (2008); Othman (2009); Froese *and* Rankin (2009); Kazi *et al.* (2009); Kasali (2010); Anshori (2010); Rahab *et al.* (2011); Hartini (2012) dan Hadiyati (2013)

Inovasi yang sukses mempunyai siklus hidup mulai dari ide yang baru sampai dengan standar operasional. Sebagaimana proses lainnya dari suatu organisasi, inovasi juga merupakan peningkatan efektifitas suatu organisasi (Froese *and* Rankin 2009). Proses inovasi terjadi pada berbagai tingkatan, jenis dan struktur dalam industri konstruksi, misalnya inovasi dalam *research and development* (R & D), inovasi perencanaan strategis, inovasi manajemen perusahaan, inovasi teknologi baru, inovasi produk, inovasi pasar dan pemasaran serta inovasi-inovasi lainnya. Inovasi bisnis jasa konstruksi bisa dikategorikan dalam empat dimensi yaitu, inovasi produk, inovasi proses (pengerjaan), inovasi pemasaran, dan inovasi manajemen. Inovasi produk diperlukan agar produk atau hasil dari pengerjaan proyek konstruksi mempunyai kualitas yang tinggi. Inovasi produksi tentu saja menuntut penyesuaian terhadap berbagai teknologi terbaru (Gapeksindo, 2012). Proses inovasi atau pengerjaan berkaitan dengan metode konstruksi yang digunakan, termasuk di dalamnya berbagai penghitungan ekonomis sebuah proyek.

Gambar 2.7 menggambarkan model dasar dari proses inovasi. Langkah-langkah termasuk beberapa atribut yang lebih sering dikaitkan dengan sisi *supply* (penawaran), yaitu: penelitian, pengembangan dan penyebaran. Sedangkan langkah-langkah termasuk beberapa atribut yang lebih sering dikaitkan dengan sisi *demand* (permintaan), yaitu: mengadopsi, menerapkan, dan menerima. Perlu dicatat bahwa meskipun disajikan sebagai model linear, proses inovasi sangat kompleks dan memiliki banyak langkah iteratif. Garis antara *push* dan *pull* dalam Gambar 2.7 dimaksudkan untuk mewakili batas yang sering ada dalam arus informasi mengenai inovasi atau kesenjangan antara penawaran dan permintaan.



Gambar 2.7 Model Proses Inovasi (Froese *and* Rankin 2009)

Kemampuan inovasi mengindikasikan orientasi keluar perusahaan, untuk meningkatkan lingkungan industri yang dinamis. Industri konstruksi tradisional bersifat statis dan introvet, sehingga proses merubah lingkungannya sulit (Soemardi, 2008). Globalisasi dan tingginya tingkat persaingan antar perusahaan mendorong perusahaan konstruksi untuk berubah. Oleh

karena itu, kemampuan inovasi merupakan faktor penting untuk mencapai biaya kepemimpinan, fokus, dan diferensiasi menjadikan perusahaan kompetitif dalam persaingan (Seaden, 2006; Alegre *and* Chiva, 2008).

Inovasi bisnis jasa konstruksi bisa dikategorikan dalam empat dimensi yaitu, inovasi produk, inovasi proses (pengerjaan), inovasi pemasaran, dan inovasi manajemen. Inovasi produk diperlukan agar produk atau hasil dari pengerjaan proyek konstruksi mempunyai kualitas yang tinggi. Inovasi produksi tentu saja menuntut penyesuaian terhadap berbagai teknologi terbaru (Gapeksindo, 2012). Dalam kondisi persaingan usaha yang semakin ketat, perusahaan konstruksi dituntut untuk mampu bersaing dan menciptakan peluang-peluang usaha baru melalui inovasi konstruksi (Soemardi, 2008). Ketersediaan karyawan dalam menyumbangkan ide, kreativitas dan ilmu pengetahuannya yang didukung oleh manajemen puncak dapat memberikan peningkatan inovasi perusahaan (Rahab *et al.*, 2011). Inovasi dalam industri konstruksi bukan model linier tetapi lebih dekat dengan konsep produk yang kompleks dan sistem kebijakan yang sangat bergantung pada transfer pengetahuan dan arus informasi (Kazi *et al.*, 2009). Perubahan politik, ekonomi, hukum, teknologi dan pesatnya persaingan dalam lingkungan bisnis mengharuskan bahwa setiap industri jasa konstruksi harus berinovasi untuk tetap berada di pasar dan bersaing untuk masa depan (Othman, 2009).

2.5 Strategi dan Manajemen Strategik

2.5.1 Konsep Strategi dan Manajemen Strategik

Dalam beberapa literatur, konsep strategi didasarkan pada dua sumber yang berbeda dalam hal asal-usul kata. Menurut bahasa Latin strategi identik dengan "lapisan" yang berarti jalur. Sedangkan dalam bahasa Yunani "*strategos*" didefinisikan sebagai seni umum. Konsep strategi pertama diakui di akhir abad ke-18 ketika taktik perang menjadi semakin penting. Oleh karena itu, konsep strategi awalnya merupakan suatu disiplin ilmu bidang militer. Saat ini, konsep strategi didefinisikan untuk mencapai tujuan di berbagai bidang seperti olahraga, politik, ekonomi, manajemen dan lain-lain (Cakmak *and* Tas, 2012). Rangkuti (2009), menjelaskan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Daft (2010) mendefinisikan strategi (*strategy*) secara eksplisit, yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan. Strategi adalah arah dan cakupan organisasi dalam jangka panjang: yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan persaingan, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan (Cakmak *and* Tas, 2012).

Beberapa pakar mendefinisikan bahwa manajemen strategi adalah : Sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan

perusahaan (Schoeder *and* Juntilla, 2002). Sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Wheelen *and* Hunger, 2005). Fokus pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Flint *and* Fleet, 2005 ; Fuchs *et al.*, 2010). Suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi (Mulyadi, 2006). Seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2007). Sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan/organisasi (Pearce dan Robinson, 2008). Merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajemen bisnis, melalui konsultasi secara organisasi untuk menentukan kegiatan jangka panjang perusahaan (Adel, 2012). Hal yang lebih spesifik dinyatakan oleh Wijayati (2010), bahwa manajemen strategi merupakan proses organisasi dalam pengambilan kebijakan, yang di dalamnya terdapat tiga aktivitas pokok : yaitu penyusunan strategi (formulasi), pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi/kontrol.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan proses organisasi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, yang di dalamnya terdapat tiga aktivitas pokok, yaitu : penyusunan strategi (formulasi), pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi/control sesuai dengan visi organisasi untuk menentukan kegiatan jangka panjang dan meraih tujuannya.

2.5.2 Evolusi Manajemen Strategik

Manajemen strategik yang muncul saat ini tidaklah muncul dengan tiba-tiba, tetapi mengalami tahapan yang sangat panjang. Di negara maju, tahapan manajemen strategik dibagi (Ibrahim, 2007) menjadi 4 yaitu :

- 1) Anggaran dan kontrol keuangan.
- 2) Perencanaan jangka panjang.
- 3) Perencanaan strategik.
- 4) Manajemen strategik.

Pada tahapan pertama, muncul awal tahun 1900-an pada saat lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan perusahaan, karena belum muncul para pesaing, maka perusahaan hanya membuat anggaran setiap tahun dan mengontrol setiap akhir periode anggaran. Jangka waktu yang relatif pendek ini belum dapat mencerminkan suatu perencanaan strategik, sehingga penekanannya hanya pada aspek pengendalian dan bukan untuk maksud strategik. Semangat yang dianut manajemen pada tahapan ini adalah

pengendalian manajemen, dan target yang dijadikan ukuran penilaian kinerja adalah memenuhi anggaran yang telah ditetapkan (Jusoh *and* Parnell, 2008 ; Fuchs *et al.*, 2010).

Tahapan kedua, terjadi pada saat ekonomi dunia mulai tumbuh. Pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan tahapan pertama, di mana semua teknik dan alat analisis yang digunakan pada tahapan pertama tetap digunakan, perbedaannya hanya terletak pada jangka waktu berlalunya anggaran adalah jangka panjang, biasanya mencakup lima tahunan. Secara teknis, dimulai dengan melakukan peramalan penjualan untuk beberapa tahun ke depan dan kemudian menerjemahkan hasil ramalan tersebut lebih jauh ke dalam bidang produksi sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran. Dalam tahapan ini mulai dikenal penganggaran modal '*capital budgeting*' dengan teknik analisis '*pay back*' dan '*discounted cash flow*'.

Tahap ketiga, pertengahan dasawarsa 1960-an saat lingkungan bisnis mulai banyak berubah. Perekonomian tidak lagi tumbuh sepesat sebelumnya dan perusahaan baru tumbuh dengan suburnya. Hal ini berakibat adanya tingkat persaingan yang sangat tinggi dan tajam sehingga secara tidak langsung memperkuat posisi konsumen untuk mengadakan tawar menawar. Pimpinan perusahaan lebih memusatkan pada soal pemasaran yang berorientasi pada pemenuhan kepuasan konsumen dengan memperhitungkan para pesaing. Pada tahapan ini juga mulai berkembang teknik-teknik baru misalnya segmentasi bisnis, model regresi program simulasi, dan alat analisis matriks yang dikembangkan oleh *Boston Consulting Group (BCG)*. Konsep ini mulai digunakan perusahaan untuk menyusun perencanaan strategiknya. Pada tahapan ketiga ini mulai muncul kesadaran bahwa dengan adanya perencanaan yang baik akan menjamin suatu rencana strategik akan berhasil dan perusahaan yang menerapkan proses tersebut akan mempunyai keuntungan yang tinggi.

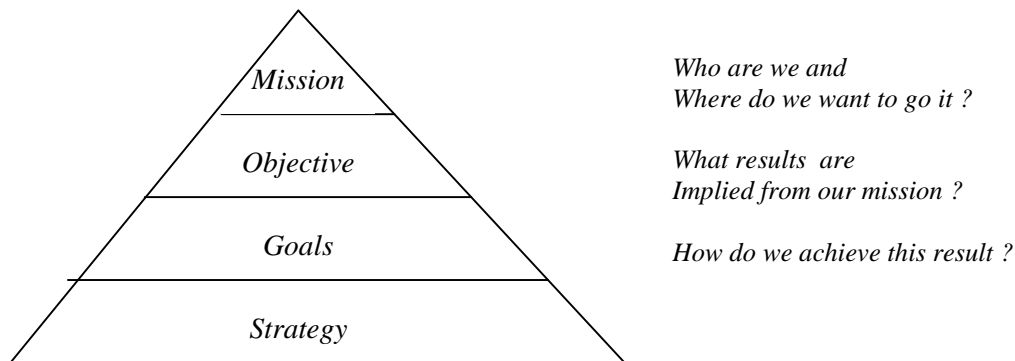
Tahapan keempat, mulai mengkombinasikan pola berpikir strategik dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategik tidak hanya berinti pada proses perencanaan saja tetapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan pengawasan. Mobilisasi dana, daya, serta struktur organisasi juga mulai dipertimbangkan secara lebih strategik dalam proses manajemen strategik. Keberhasilan merencanakan, menerapkan, dan mengawasi penerapan rencana bisnis akan membuat perusahaan tumbuh dan berkembang (Jusoh *and* Parnell, 2008 ; Fuchs *et al.*, 2010).

2.5.3 Komponen-Komponen Manajemen Strategik

Menurut Sapp *and* Smith (2008) pada dasarnya beberapa penulis manajemen strategik, membagi komponen manajemen strategik menjadi 3 yaitu :

- 1) Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
- 2) Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

- 3) Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan memperhatikan misi perusahaan.



Gambar 2.8. Segitiga Perencanaan Strategik
(Sapp and Smith, 2008)

Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*), dari sini posisi perusahaan dapat diketahui, sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan. Untuk mempermudah pemahaman tentang beberapa komponen dalam manajemen strategik ada baiknya dipahami suatu piramida dari Sapp and Smith (2008) yang menggambarkan komponen dan bentuk kaitannya pada Gambar 2.8. Gambar 2.8. menunjukkan bahwa proses manajemen diawali dengan penetapan misi perusahaan, misi merupakan jawaban atas pertanyaan “*who are we?*”, selanjutnya adalah menetapkan obyek penelitian yang merupakan jawaban atas pertanyaan “*where do we want to go ?*”. Proses berikutnya adalah menetapkan tujuan (*goals*) yang merupakan jawaban atas pertanyaan “*what results are implied from our mission ?*”, dan terakhir adalah menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan, yang merupakan jawaban atas pertanyaan “*how do we achieve this results ?*”.

2.5.4 Proses Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian suatu tujuan (Pearce and Robinson, 2008). Proses manajemen strategik dimulai setelah perencanaan strategik perusahaan menemukan misi (*mission*) dan tujuan (*objective*). Misi merupakan jawaban atas pertanyaan. '*what business are we in?*', bidang usaha apa yang sedang dilakukan ? sedangkan tujuan merupakan jawaban atas pertanyaan : '*why are we in business ?*', mengapa kita memasuki bidang usaha ini. Proses manajemen strategik dibagi dalam 4 tahapan (Jauch and Glueck ,2008), yakni :

- 1) Analisis dan diagnosis, dalam tahap ini perusahaan berusaha mengidentifikasi hambatan dan peluang lingkungan serta kekuatan dan kelemahan perusahaan.

- 2) Pemilihan strategi berdasarkan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan mempertimbangkan strategi alternatif dan memilih yang terbaik.
- 3) Pelaksanaan/implementasi, di mana perusahaan membuat agar strategi tersebut berjalan dengan baik dengan cara membangun struktur untuk mendukung strategi tersebut dan mengembangkan rencana serta kebijakan yang tepat.
- 4) Evaluasi melalui umpan balik menentukan apakah strategi itu berjalan dan mengambil langkah agar strategi itu berjalan dengan baik.

2.5.5 Strategi Bisnis

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing eksplisit atau implisit dan telah dimiliki oleh perusahaan sejak awal didirikan, dalam bentuk formal maupun informal, dan strategi bisnis mempengaruhi strategi pemasaran serta kinerja dalam hal ini keberhasilan pemasaran (David, 2007). Beberapa strategi yang bisa dilakukan perusahaan untuk mencapai keberhasilan perusahaan (Hitt *et al.*, 2006), diantaranya :

- 1) Strategi keunggulan biaya adalah kemampuan untuk merancang, memproduksi, memasarkan, sebuah produk dengan cara lebih efisien sehingga harga produk lebih rendah daripada pesaingnya.
- 2) Strategi diferensiasi adalah kemampuan untuk memproduksi suatu produk yang unik, superior, mempunyai keistimewaan, dan ciri-ciri khusus yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.
- 3) Strategi fokus merupakan strategi yang berbeda dari dua strategi lainnya karena strategi ini memilih untuk kompetitif dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri. Strategi ini mempunyai dua varian yaitu fokus biaya di mana perusahaan berusaha untuk mencapai keunggulan biaya dalam target segmen, dan fokus diferensiasi berupaya untuk mencapai diferensiasi dalam target segmen.

2.5.6 Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi (Allison *and* Kaye, 2005). Perencanaan strategik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Asmarani, 2006)

Sebuah perusahaan merupakan suatu struktur yang kompleks, termasuk hubungan komponen-komponen yang berbeda yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Tang *and* Ogunlana, 2008). Komponen-komponen tersebut termasuk sumber daya dan kemampuan

perusahaan jasa konstruksi, kompetensi manajemen proyek, kekuatan hubungan dengan pihak lain, serta strategi jangka pendek dan jangka panjang perusahaan (Ketokivi *and* Schroeder, 2004 ; Nam dan Tatum, 2002).

Perencanaan strategis dianggap penting bagi perusahaan karena perencanaan strategis memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah (Jauch *and* Glueck, 2008). Sebuah survey yang dilakukan di Amerika Serikat terhadap beberapa perusahaan kontraktor menemukan bahwa 60 % diantaranya telah memiliki perencanaan strategis dan 89 % implementasi dari perencanaan mereka menemukan hasil yang efektif. Perencanaan strategis memberikan mereka sasaran terinci dan memberikan pemahaman visi yang sama pada para staf mereka. Meskipun beberapa analisis manajemen mengatakan bahwa perencanaan strategis itu tidak diperlukan, tetapi ada banyak analisis lainnya yang menekankan pentingnya perencanaan strategis (Ginting, 2006).

Konsep strategi dan perencanaan strategis juga sangat penting dalam industri konstruksi. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengedepankan pentingnya perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam industri konstruksi. Salah satunya adalah review penerapan perencanaan strategis oleh perusahaan dalam industri konstruksi. Hal ini ditemukan bahwa semua perusahaan konstruksi pada akhirnya akan harus mempertimbangkan konsep strategis untuk dapat beroperasi secara efektif dalam konteks industri muncul (Cakmak *and* Tas, 2012).

2.5.7 Keputusan Strategis

Literatur tentang pengambilan keputusan strategik, membentang luas mulai dari perspektif strategi individu sampai teknik manajemen strategi, bahkan sampai dengan teknik-teknik pelaksanaan pada kondisi nyata di lapangan (*real situations*) (Isik *et al.*, 2010). Keputusan strategis adalah refleksi dari sikap, nilai-nilai dan harapan para pengambil keputusan di tingkat atas yang memiliki : efek jangka panjang pada arah dan masa depan aktivitas organisasi, memiliki implikasi sumber daya dan mempengaruhi keputusan di tingkat yang lebih rendah (Khosrowshahi *and* Howes, 2005). Keputusan strategis kontraktor adalah rencana, pola, posisi, perspektif, dan taktik kontraktor yang diambil oleh perusahaan untuk mencapai kinerja lebih tinggi secara evolusioner dengan mengadopsi berbagai alternatif dari strategi kompetitif (Isik *et al.*, 2010). Menurut Handawati (2004) diketahui bahawa strategi *time based*, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang dibentuk dari variabel diferensiasi dan inovasi, serta komitmen manajer adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan jasa konstruksi. Porter (2006) terdapat strategi generik (*generic strategic*) yang dapat memenangkan perusahaan yaitu, strategi diferensiasi, strategi pasar dan strategi fokus. Kemudian (Isik *et al.*, 2010; Huda

dan Wibowo, 2013) menambahkan dengan strategi seleksi rekanan/partner/proyek/, strategi manajemen proyek dan strategi investasi.

Penelitian terkait dengan strategi perusahaan kontraktor, telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain terkait dengan isu-isu : perencanaan strategis sebagai alat manajemen kontraktor (Dansoh, 2005). Praktek manajemen strategis menggunakan analisa SWOT (Kazaz and Ulubeyli, 2009). Strategi tender proyek konstruksi (Mohemad *et al.*, 2010), Implementasi manajemen strategi pada industri konstruksi (Pamulu, 2010; Bakar *et al.*, 2011). Hambatan pelaksanaan strategi kontraktor (Zakaria and Omar, 2014). Perencanaan strategi pada perusahaan kontraktor (Cakmak and Tas, 2012). Asmarani (2006) yang menyimpulkan bahwa perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan daya saing perusahaan. Hitt *et al.* (2006) menyimpulkan bahwa ada beberapa strategi yang bisa dilakukan perusahaan untuk mencapai keberhasilan perusahaan atau mencapai kinerja yang tinggi diantaranya adalah strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Keputusan strategis yang diambil perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Listyarso, 2005; David, 2007). Anggraeni (2008), Raduan *et al.* (2009), Huda (2009), Isik *et al.* (2010), Huda dan Wibowo (2013) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keputusan strategis perusahaan dan kinerja perusahaan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa keputusan strategis adalah rencana, pola, posisi, perspektif, dan taktik berbasis strategi kompetitif yang diambil oleh pimpinan puncak perusahaan untuk mempengaruhi keputusan di tingkat yang lebih rendah dengan tujuan untuk memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerja perusahaan secara evolusioner. Sedangkan definisi keputusan strategis dalam penelitian ini adalah keputusan pimpinan perusahaan berbasis strategi kompetitif bisnis kontraktor yang diambil oleh pimpinan puncak perusahaan untuk mempengaruhi keputusan di tingkat yang lebih rendah dengan tujuan untuk memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerja perusahaan secara evolusioner.

Ada hubungan prinsipal antara manajemen strategi, strategi perusahaan dan keputusan strategik perusahaan (Ibrahim, 2008). Strategi kontraktor yang dipilih pada penelitian ini didasarkan pada karakteristik perusahaan konstruksi (kontraktor) sebagai suatu perusahaan berbasis proyek konstruksi (Porter, 2006 ; Anatan dan Ellitan, 2009; Kaplan and Norton, 2005; Huda, 2009). Berdasarkan uraian beberapa referensi di atas, indikator keputusan strategik yang sesuai dengan strategi perusahaan kontraktor terdiri dari : strategi deferensiasi, strategi seleksi pasar, strategi seleksi harga, strategi seleksi rekanan/partner/proyek, strategi manajemen proyek dan strategi investasi. Masing-masing strategi tersebut akan diuraikan secara detail seperti di bawah ini.

2.5.8 Strategi Deferensiasi.

Porter (2006) menyatakan bahwa terdapat tiga strategi generik (*generic strategic*) yang bisa dilakukan perusahaan untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan. Pertama deferensiasi, yakni usaha untuk membedakan produk spesifik perusahaan dari produk pesaing. Kedua, kepemimpinan biaya, yakni usaha untuk meminimalkan biaya produksi atau biaya operasional, sehingga perusahaan beroperasi pada tingkat efisiensi yang lebih baik dibandingkan pesaingnya. Ketiga, fokus, yakni usaha untuk memahami pasar melalui segmentasi sehingga perusahaan bisa melakukan pelayanan yang optimal terhadap pasar khusus atau kelompok pelanggan tertentu (*niche market*).

Strategi deferensiasi termasuk pembedaan produk atau layanan jasa yang memberikan keunggulan kompetitif dan melakukan usaha efektif untuk mengantisipasi masuknya kontraktor sebagai pendatang baru di pasar konstruksi (Porter, 2006). Banyak perusahaan konstruksi (kontraktor) baru yang berdiri setiap tahun, karena untuk memulai perusahaan baru tidak memerlukan investasi yang besar, akibatnya perusahaan konstruksi menjadi lebih kompetitif dan kekuatan perusahaan yang ada untuk mencari keuntungan lebih dari pesaing dengan cara strategi diferensiasi (Isik *et al.*, 2010).

Perusahaan kontraktor yang menggunakan strategi deferensiasi berusaha memperoleh keunggulan persaingan atas dasar keunikan (spesialisasi) yang ditawarkan. Perusahaan tersebut mengembangkan produk barang dan/jasa yang berbeda dengan kontraktor lain. Strategi ini memerlukan penelitian dan pengembangan, kepemimpinan teknologi dan kreativitas yang tinggi. Sukses atau tidaknya strategi ini bergantung pada penciptaan persepsi konsumen atas kualitas dan keunikan produk perusahaan (Haryanto, 2007). Beberapa strategi deferensiasi pada jasa konstruksi misalnya, kontraktor spesialis dalam pemancangan, pemasangan bekisting, pengecoran, pengelasan, dan lain-lain.

Perusahaan akan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya apabila perusahaan tersebut telah berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pelanggan, selain dengan penawaran harga yang rendah dimana telah banyak dilakukan oleh perusahaan atau pesaing (Delmas, 2000). Padahal diferensiasi dapat dilakukan dengan penawaran harga tinggi, sehingga perusahaan yang melakukan diferensiasi harus merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran yang diberikan perusahaan dengan tawaran pesaing. Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler dan Susanto, 2001).

Strategi diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Ferdinand (2003) menyatakan bahwa strategi diferensiasi yang

sukses haruslah strategi yang mampu menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan, memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik serta tampil sebagai wujud berbeda yang sulit untuk ditiru. Hal ini menyimpulkan bahwa kunci untuk strategi diferensiasi yang sukses terletak pada upaya mengembangkan “*point of differentiation*” terutama dari perspektif pandangan pelanggan dari pada perspektif pandangan operasi bisnis.

2.5.9 Strategi Seleksi Pasar.

Strategi seleksi pasar sangat erat kaitannya dengan strategi diferensiasi sebagaimana yang dikatakan oleh Porter (2006) tentang strategi generik tersebut diatas yaitu : strategi diferensiasi, strategi pasar dan strategi fokus. Aspek pasar dan strategi pemasaran dalam studi rancangan usaha menempati posisi yang penting, karena sebagai titik tolak penilaian apakah suatu usaha akan dapat berkembang, tetap seperti saat didirikan, atau bahkan cenderung akan mengalami penurunan (Riana dan Baladina, 2010). Analisis pasar pada intinya terdiri dari analisis populasi pasar (*market population*) dan potensi pasar (*market share*) perusahaan. Luas pasar bagi perusahaan tidak selalu berarti penjumlahan seluruh populasi penduduk. Populasi penduduk tidak selalu berarti populasi pasar. Populasi pasar (*market population*) atau sering disebut sebagai potensial pasar adalah keseluruhan permintaan terhadap produk tertentu pada wilayah dan periode waktu yang berbeda pula. Bagian pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan penjualan seluruh industrinya (total penjualan perusahaan yang sejenis) dikenal sebagai *market share*. Sehingga dapat dikatakan bahwa *market share* merupakan proporsi kemampuan perusahaan terhadap keseluruhan penjualan seluruh pesaing, termasuk penjualan perusahaan itu sendiri. Tingkat *market share* ditunjukkan dan dinyatakan dalam angka persentase (Riana dan Baladina, 2010).

Kegiatan pemasaran dalam perusahaan kontraktor merupakan salah satu kegiatan awal sebelum kegiatan konstruksi dilakukan. Sasaran dari kegiatan pemasaran adalah untuk melakukan pendekatan dengan para calon pengguna jasa (pemilik proyek) baik pemerintah atau swasta, yang didahului dengan pengumpulan data dan informasi yang diperlukan. Pengguna jasa adalah badan usaha, organisasi, kelompok atau perorangan yang bermaksud untuk investasi berupa bangunan konstruksi. Bangunan konstruksi bisa berupa bangunan gedung (perkantoran, hotel, rumah sakit, apartemen, perumahan dan lain-lain), bangunan sipil (jalan raya, bendungan, dam, pelabuhan, airport dan lain-lain) serta bangunan-bangunan lainnya seperti mekanikal dan elektrik (Waluyo, 2014)

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan serta aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan serta lokasinya. Strategi pemasaran modern secara umum terdiri dari tiga tahap yaitu: segmentasi pasar (*segmenting*), penetapan pasar sasaran (*targeting*), dan penetapan posisi pasar

(*positioning*) (Kotler, 2001). Setelah mengetahui segmen pasar, target pasar, dan posisi pasar maka dapat disusun strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari strategi produk, harga, penyaluran/distribusi dan promosi (Riana dan Baladina, 2010). Strategi pemasaran kontraktor dalam meningkatkan kinerjanya dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal, lingkungan industri dan lingkungan eksternal perusahaan kontraktor. Sedangkan strategi pemasaran yang cocok dilakukan oleh kontraktor adalah strategi pemasaran spesifik yang berorientasi pada : keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas, *relationships* dan aliansi (Huda, 2009)

Para pelaku bisnis usaha jasa konstruksi membutuhkan rencana pemasaran, Untuk keberlangsungan pengelolaan perusahaan jasa konstruksi di tengah persaingan di dunia usaha jasa konstruksi semakin ketat. Rencana pemasaran yang dibuat mempunyai keterkaitan dengan visi misi perusahaan dan beberapa faktor-faktor yang berpengaruh, antara lain : orientasi pasar, lingkup pemasaran/segmentasi dan pengembangan strategi (Asnudin, 2008). Menurut Asnudin (2008), pada umumnya kontraktor kualifikasi kecil-menengah, hanya mengerjakan satu paket kontrak untuk setiap tahun anggaran. Soemardi (2008), menjelaskan bahwa jumlah proyek relatif belum dapat dikatakan cukup besar jika dibandingkan dengan jumlah kontraktor kualifikasi kecil-menengah yang mencapai sekitar 99 % dari total perusahaan kontraktor di Indonesia. Peluang pasar untuk usaha jasa konstruksi di Indonesia sangat besar, yang bersumber dari proyek pemerintah ataupun proyek swasta. Sementara dari beberapa hasil penelitian (Asnudin, 2008; Pamulu, 2010) menunjukkan bahwa umumnya, kontraktor di Indonesia masih memfokuskan diri untuk bersaing memperebutkan pangsa pasar jasa konstruksi yang dibiayai melalui dana Pemerintah (APBN/APBD) yang jumlahnya tidak lebih dari 45 persen dari total pangsa pasar jasa konstruksi.

2.5.10 Strategi Seleksi Rekanan/Partner/Proyek.

Strategi pemilihan rekanan/partner kerja/proyek terkait erat dengan karakteristik proyek konstruksi seperti lokasi dan kompleksitas proyek, kondisi lingkungan, ketersediaan sub kontraktor yang kompeten, ketersediaan bahan, peralatan dan pengetahuan lokal para tenaga kerja, keuangan stabilitas klien, dan mitra potensial yang memiliki kemampuan bahwa perusahaan tidak memiliki (Isik *et al.*, 2010). Salah satu upaya kontraktor dalam memilih dan mendapatkan proyek konstruksi adalah melalui proses pelelangan (tender). Sebuah strategi penawaran yang bersaing sangat dibutuhkan untuk menjadi pemenang. Sebelum merumuskan strategi tersebut maka kontraktor memerlukan berbagai data sebagai pertimbangan pada saat memasukkan nilai penawaran pada suatu paket pelelangan (Arifin dan Juwanti, 2013). Strategi seleksi proyek juga terkait erat dengan karakteristik proyek yang akan dikerjakan, misalnya lokasi dan kompleksitas proyek, kondisi lingkungan, ketersediaan subkontraktor yang

kompeten, ketersediaan bahan, peralatan dan pengetahuan lokal para tenaga kerja, keuangan stabilitas klien, dan mitra potensial yang memiliki kemampuan bahwa perusahaan tidak memiliki (Isik *et al.*, 2010). Sebelum menentukan strategi dalam pengajuan harga penawaran dalam tender proyek, ada baiknya kontraktor mengetahui dan mempelajari peraturan yang ada tentang tender proyek, mempelajari lebih dalam mengenai kecenderungan nilai penawaran yang terjadi di tahun-tahun sebelumnya, memperhatikan faktor-faktor yang berperan penting pada saat tender (Huda dan Wibowo, 2013). Banyak negara, termasuk di Indonesia pada umumnya menggunakan sistem harga terendah (*low bid*) dalam menentukan pemenang dalam tender proyek. Hal ini tentu saja membuat kontraktor perlu memiliki strategi penawaran kompetitif (*competitive bidding strategy*) untuk memenangkan tender proyek. Kontraktor harus mampu memberikan harga penawaran yang terendah terhadap nilai HPS namun tetap mendapatkan keuntungan yang maksimum (Arifin dan Juwanti, 2013).

Pada umumnya perusahaan jasa konstruksi dalam mendapatkan proyek diperoleh dari proses tender (pelelangan). Proses tender untuk proyek-proyek milik pemerintah, diatur melalui: Permen Nomer ; 07/PRT/2011, Peraturan LPJK Nomer : 02 Tahun 2011, Perpres Nomer : 70 Tahun 2012 dan *e-procurement*. Beberapa peraturan tersebut telah mengatur proses pengadaan (pelelangan) jasa konstruksi dengan jelas dan rinci. Kualifikasi/sub kualifikasi dan bidang/sub bidang pekerjaan yang dimiliki kontraktor sangat menentukan untuk bisa mengikuti tender proyek-proyek pemerintah. Namun demikian kontraktor harus tetap menyeleksi proyek yang akan dikerjakan berdasarkan beberapa hal antara lain : jenis proyek, resiko proyek, biaya proyek, kemampuan teknis dan non teknis, cara pembayaran dan lain sebagainya. Menurut pasal 35, Peraturan Pemerintah Nomer 70 tahun 2012 menjelaskan bahwa pemilihan penyedia pekerjaan jasa konstruksi (kontraktor) dilakukan dengan cara: pelelangan umum, pelelangan terbatas, pemilihan langsung, penunjukan langsung atau pengadaan langsung.

Tender (pelelangan) adalah kegiatan yang bertujuan untuk menyeleksi, mendapatkan, menetapkan dan menunjuk perusahaan kontraktor yang paling layak untuk mengerjakan suatu paket pekerjaan. Proses tender memiliki beberapa tahapan, mulai dari tahap pengumuman, pendaftaran, pemberian penjelasan (*aanwijzing*), penyampaian, pembukaan, hingga evaluasi dokumen penawaran (Malik, 2010). *Electronic Procurement (E-Procurement)* merupakan proses pengadaan barang dan jasa pemerintah yang dilakukan secara elektronik terutama berbasis web atau internet. Instrumen ini memanfaatkan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi meliputi pelelangan umum secara elektronik yang diselenggarakan oleh LPSE. *E-roc* adalah salah satu cara pemerintah untuk menekan praktik kotor kontraktor yang biasa terjadi di pemerintahan dengan menurunkan harga penawaran serendah-rendahnya demi memenangkan

tender. Program ini juga memberikan kemudahan bagi pemilik jasa konstruksi dari berbagai daerah untuk dapat berkompetisi dalam sebuah tender sehingga akan meningkatkan persaingan nilai penawaran antar kontraktor (Arifin dan Juwanti, 2013).

Pelelangan pekerjaan jasa konstruksi (kontraktor) pada prinsipnya dilakukan melalui metode pelelangan umum dengan paska kualifikasi. Khusus untuk pekerjaan konstruksi yang bersifat kompleks dan diyakini jumlah pelayannya terbatas, pemilihan penyedia pekerjaan konstruksi dilakukan dengan pelelangan terbatas. Pemilihan penyedia pekerjaan konstruksi (kontraktor) yang melalui metode pelelangan umum diumumkan paling kurang di *website* K/L/D/I, dan papan pengumuman resmi untuk masyarakat serta portal pengadaan nasional melalui LPSE, sehingga masyarakat luas dan dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya. Dalam Pelelangan Umum tidak ada negosiasi teknis dan harga. Pengadaan pekerjaan yang tidak kompleks dan bernilai paling tinggi Rp 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah) dapat dilakukan dengan pelelangan sederhana atau pelelangan langsung (Permen : 07/MRT/2011; Perpres : 70/2012).

Kontraktor sebagai penyedia jasa tentunya memiliki pertimbangan untuk ikut atau tidaknya di dalam kegiatan lelang. Pertimbangan tersebut didasarkan pada pengalaman, penilaian dan persepsi masing-masing perusahaan yang berperan dalam proses lelang terhadap faktor-faktor yang dihadapi seperti misalnya kondisi ekonomi, karakteristik proyek yang dilelangkan, dokumen proyek, kondisi lelang, dan karakteristik kontraktor itu sendiri. Banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan untuk mengikuti lelang menjadi masalah tersendiri bagi kontraktor untuk memecahkannya sehingga pada saatnya kontraktor bisa mengambil keputusan untuk ikut atau tidak dalam kegiatan lelang (Suciptaputra *et al.*, 2013).

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka strategi seleksi proyek untuk proyek pemerintah sudah ditentukan teknis, tatacara dan nilai pekerjaannya. Setiap kontraktor bisa melakukan penawaran atau mengikuti pelelangan sesuai dengan kualifikasi/klasifikasi yang dimiliki dan sesuai dengan bidang pekerjaan/sub bidang pekerjaan yang dimiliki dengan dibuktikan kepemilikan sertifikasi badan usaha (SBU) yang dikeluarkan LPJKD/LPJKN. Untuk proyek-proyek swasta sebagian besar para pemilik proyek (pengguna jasa) juga menggunakan perpres 70/2012 di atas tetapi sebagian ada yang tidak menggunakannya. Untuk proyek swasta yang tidak menggunakan aturan perpres 70/2012 kontraktor dapat menggunakan strategi kemitraan atau strategi-strategi yang lain untuk memenangkan tender (Huda dan Wibowo, 2013).

Namun demikian, kontraktor dalam menentukan strategi seleksi proyek harus tetap menseleksi jenis proyek yang dipilih harus sesuai dengan kapabilitas dan kemampuan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Risiko proyek harus dianalisis secara detail dan

mendalam. Biaya proyek harus disesuaikan dengan kemampuan finansial perusahaan, termasuk *cash flow* perusahaan terhadap resiko proyek yang dilaksanakan secara bersamaan. Demikian pula cara pembayaran juga harus diperhitungkan secara seksama agar tidak terjadi masalah yang serius dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Pada intinya strategi seleksi proyek ini adalah untuk menghindari terjadinya resiko yang mungkin akan diterima oleh perusahaan agar dampaknya dapat dinetralisir atau diperkecil sedini mungkin.

2.5.11 Strategi Manajemen Proyek.

Strategi manajemen proyek dapat dibangun dengan mengikutkan misi perusahaan dan lingkungan bisnis. Fungsi manajerial proyek termasuk aktivitas perencanaan, pengawasan biaya, pengawasan kualitas, manajemen risiko, dan manajemen keselamatan. Untuk mencapai tujuan proyek, strategi harus diatur sesuai (relatif) terhadap fungsi-fungsi manajerial tersebut (Isik *et al.*, 2010). PMBOK^{4th} mendefinisikan bahwa manajemen proyek itu sendiri adalah “*the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet the project requirements*” atau penerapan ilmu, kemampuan, peralatan dan teknik ada aktivitas proyek untuk mencapai sasaran proyek. Memanajemen sebuah proyek pada umumnya termasuk beberapa hal berikut ini, yaitu :

- 1) Identifikasi kebutuhan,
- 2) Mengatasi berbagai kebutuhan, masalah dan harapan para stakeholder sesuai yang direncanakan dan melakukannya,
- 3) Menyeimbangkan kendala yang ada di dalam proyek, meliputi :
 - (1) *Scope* (lingkup pekerjaan proyek)
 - (2) *Time* (waktu yang tersedia)
 - (3) *Cost* (biaya yang diperlukan)
 - (4) *Procurement* (pengadaan material, peralatan dan sumberdaya lainnya),
 - (5) *Quality* (kualitas yang diharapkan)
 - (6) *Integration* (adanya integrasi yang optimal)
 - (7) *Human resource* (sumber daya manusia yang diperlukan)
 - (8) *Communications* (system komunikasi yang efektif, efisien dan berkualitas)
 - (9) *Claim* (kemampuan melakukan klaim)

Pengertian tentang manajemen proyek dan hal yang terkandung didalamnya untuk penelitian kali ini berdasar pada PMBOK karena isi dari PMBOK itu sendiri sudah cukup lengkap dan mewakili seluruh aspek dari manajemen proyek itu sendiri, selain itu juga di Indonesia dirasa sudah cukup banyak yang memakai PMBOK sebagai acuan dalam pekerjaan manajemen proyek konstruksi.

Husen (2009) dalam bukunya menyebutkan aspek-aspek dalam manajemen proyek terdiri dari aspek keuangan, aspek anggaran dan biaya, aspek manajemen sumber daya manusia, aspek manajemen produksi, aspek harga, aspek efektivitas dan efisiensi, aspek pemasaran, aspek mutu, dan aspek waktu. Manajemen proyek adalah suatu sistem tata kelola yang digunakan oleh badan usaha jasa konstruksi untuk melaksanakan pekerjaan konstruksi. Penerapan manajemen proyek konstruksi ini merupakan jaminan bahwa proyek konstruksi dapat mencapai tujuan penyelenggaraan konstruksi sebagaimana ditetapkan oleh pelanggan (klien). Dalam pandangan konvensional, tujuan manajemen proyek konstruksi adalah bahwa proyek konstruksi diselesaikan tepat waktu, dan tepat biaya. Manajemen proyek terdiri dari fungsi-fungsi organisasi untuk melaksanakan suatu kegiatan. Beberapa pengertian tentang manajemen proyek menjelaskan bahwa manajemen proyek adalah perencanaan, pengorganisasian, pemantauan dan pengendalian semua aspek dalam proyek dan motivasi dari semua yang terlibat untuk mencapai tujuan proyek dengan aman dan dalam waktu yang telah ditentukan, serta biaya dan kinerja. Seni memimpin dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan material untuk mencapai tujuan yang dinyatakan dalam batas-batas waktu, anggaran, dan kepuasan klien. Seni membuat sesuatu dapat terjadi. Sukses dengan disiplin mengelola proyek. Penerapan pengetahuan, keterampilan, peralatan, dan teknik untuk kegiatan proyek agar memenuhi persyaratan proyek.

Hasil penelitian Nyironggo (2010), menunjukkan bahwa : manajemen *cash-flow* kontraktor, pengalaman kerja kontraktor, pengelolaan tapak oleh kontraktor, koordinasi kontraktor dengan konsultan-konsultan di proyek, pengendalian kualitas kontraktor, dan koordinasi kontraktor dengan kontraktor lain di proyek adalah faktor-faktor dari kontraktor yang paling mempengaruhi kesuksesan manajemen proyek. Secara khusus, hasil kunci dari penelitian, menunjukkan bahwa pengalaman kontraktor dan kontraktor yang memiliki ketrampilan manajemen secara menyeluruh mempunyai pengaruh positif terhadap kriteria kesuksesan manajemen proyek yang meliputi waktu dan kualitas hasil dari proyek-proyek konstruksi bangunan.

2.5.12 Strategi Manajemen Investasi.

Secara umum, investasi adalah penanaman modal (baik modal tetap maupun modal tidak tetap) yang digunakan dalam proses produksi untuk memperoleh keuntungan suatu perusahaan. Investasi pada hakikatnya merupakan penempatan sejumlah dana pada saat ini dengan harapan untuk memperoleh keuntungan di masa mendatang (Halim, 2005). Investasi adalah suatu keputusan yang diambil oleh seseorang untuk mengalokasikan sumber daya yang berupa sejumlah dana yang ia miliki saat sekarang dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan atau meningkatkan nilai sumber daya tersebut dikemudian hari (Kuswadi, 2007). Investasi

proyek adalah upaya menanamkan faktor produksi langka pada proyek tertentu (baru atau perluasan) pada lokasi tertentu, dalam jangka waktu menengah atau panjang (Manopo *et al.*, 2013)

Strategi manajemen investasi melibatkan keputusan tentang struktur laporan keuangan perusahaan, perencanaan, pengawasan, dan sistem koordinasi, seperti manajemen pada hubungan informal termasuk pihak-pihak yang berbeda dengan perusahaan. Investasi yaitu semua aktivitas-aktivitas yang mengandung unsur pengorbanan atau pengeluaran untuk suatu harapan di masa yang akan datang (Isik *et al.*, 2010). Tujuan utama investasi adalah memperoleh berbagai macam manfaat yang cukup layak di kemudian hari berupa imbalan keuangan, misalnya laba, dan manfaat non-keuangan adalah penciptaan lapangan kerja baru, peningkatan ekspor, substitusi impor ataupun pendayagunaan bahan baku dalam negeri yang berlimpah, rasa bangga terhadap daerah meningkat, dan manfaat-manfaat yang lainnya (Riyani, 2005). Investasi tidak dapat dipisahkan dengan harapan kontraktor mendapatkan *income* di masa yang akan datang. Masa yang akan datang selalu penuh ketidakpastian, sehingga investor (kontraktor) perlu membuat perkiraan atau prediksi. Untuk dapat membuat prediksi di masa yang akan datang diperlukan pengetahuan tertentu untuk menganalisis data-data ekonomi keuangan masa sekarang dan masa yang akan datang. Atas dasar itu dibuatlah keputusan investasi terkait dengan pendapatan yang belum tentu sesuai dengan yang diharapkan. Inilah yang membuat resiko investor. Beberapa resiko penting yang harus dimengerti oleh investor yaitu :

- 1) *Interest rate risk*, yaitu variasi dalam pendapatan yang disebabkan oleh adanya perubahan dalam tingkat suku bunga bank.
- 2) *Liquidity risk*, yaitu resiko yang berhubungan dengan ketersediaan uang kas yang mengakibatkan perusahaan tidak bisa memenuhi likuidasi keuangannya.
- 3) *Purchasing power risk*, yaitu resiko yang berhubungan dengan adanya inflasi yang menyebabkan nilai uang secara riil akan lebih kecil dibandingkan dengan nilai nominalnya.
- 4) *Business risk*, yaitu resiko yang berhubungan dengan prospek bisnis dalam investasinya. Keberhasilan perusahaan tergantung dari kemampuan manajemen untuk mengendalikan perusahaan dalam lingkungan yang terus berubah.
- 5) *Investment risk*, yaitu resiko yang berhubungan dengan dinamika permintaan dan penawaran produk investasi.

Beberapa hasil penelitian terkait dengan strategi investasi kontraktor antara lain : Kontraktor yang ingin berinvestasi, misalnya dalam real estate, property atau dalam pembangunan infra struktur harus mengetahui risiko yang akan terjadi pada investasi tersebut (Syahyunan, 2005). Mengukur risiko dan atraktivitas investasi infrastruktur di Indonesia (Wibowo, 2006). Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan kontraktor dalam berinvestasi

adalah, kondisi keuangan, indikator ekonomi mikro dan makro, resiko keuangan, biaya transaksi dan kebijakan moneter (Owusu *and* Badu, 2009). Analisa *capital recovery* investasi pada proyek *condotel jimbaran view* (Khrisna *et al.*, 2013). Tingkat kelayakan investasi pembangunan konstruksi (Zulaiha, 2010; Putri, 2013; Buyang dan Rachmawati, 2013). Strategi investasi yang optimal dapat diidentifikasi melalui analisis formal dan optimasi yang tergantung pada frekuensi dan risiko biaya, urutan di mana teknik pencegahan risiko yang spesifik dilaksanakan, risiko dimitigasi oleh masing-masing strategi, dan sikap organisasi terhadap risiko yang dapat diterima (Hallowell, 2011).

2.6 Kinerja Perusahaan

2.6.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja organisasi menurut As'ad (2005) adalah tingkat sejauh mana keberhasilan organisasi didalam mencapai tujuannya. Sedarmayanti (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Baird (2006), menyatakan kinerja dipandang sebagai suatu proses, mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Mathis & Jackson (2007) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu antara lain, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi, kinerja suatu organisasi tergantung pada kinerja individu di dalamnya. Sutarto (2008), menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan prestasi yang dicapai suatu organisasi. Menurut Sadikin (2009), kinerja harus mengacu pada *output* dan *outcome* dari hasil proses, produk dan layanan untuk dibandingkan dengan tujuan, standar dan hasil masa lalu dengan organisasi lain. Menurut Ellitan dan Anatan (2009), kinerja merupakan tingkatan dimana perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasaran bisnisnya. Istilah kinerja (*performance*) mengacu pada hasil output dan sesuatu yang dihasilkan dari proses, produk dan jasa yang dapat dievaluasi dan dibandingkan secara relatif dengan tujuan, standard, hasilhasil yang lalu dan organisasi lain (Hertz, 2007). Menurut IQAF (*Indonesian Quality Award Foundation*, 2007), istilah *performance excellence* mengacu pada pendekatan yang terpadu terhadap manajemen kinerja organisasi yang menghasilkan : penyampaian nilai-nilai terbaik bagi pelanggan, serta memberi andil bagi kesuksesan pasar, perbaikan efektifitas dan kapabilitas organisasi secara menyeluruh serta pembelajaran organisasi dan personal.

Berdasarkan kajian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian atau keberhasilan suatu proses, produk atau layanan suatu organisasi yang berkesinambungan sebagai perbandingan dengan tujuan, standar dan prestasi masa lalu ditinjau

dari aspek finansial dan non finansial, internal dan eksternal perusahaan. Dalam penelitian ini kinerja perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah adalah hasil atau prestasi yang dicapai secara berkesinambungan sebagai perbandingan dengan tujuan, standar dan prestasi masa lalu ditinjau dari aspek finansial dan non finansial, internal dan eksternal perusahaan.

2.6.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Untuk mengetahui sampai sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan antara perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil yang telah dicapai. Definisi dari pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2006) adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya, berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pelaksanaan kegiatan perusahaan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan.

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan di mana hasilnya kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana. Pengukuran kinerja juga memperlihatkan apakah sebuah perusahaan perlu untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian terhadap aktifitas perencanaan dan pengendalian (Bassioni, 2004).

Keuntungan perusahaan jasa konstruksi tidak diperoleh dari pegendalian terhadap total aset dan produksi saja, melainkan juga dari kemampuan manajemen, sumberdaya manusia, kemampuan teknik, penggunaan solusi yang inovatif, sistem dan infra struktur, kemampuan untuk menerima dan mengelola risiko dalam pelaksanaan, serta kemampuan untuk menanggapi segala keperluan yang kompleks. Tujuan suatu perusahaan adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup, melakukan pertumbuhan dan meningkatkan keuntungan (*profitability*). Ketiga tujuan ekonomis tersebut merupakan pedoman arah strategis semua organisasi bisnis. Perusahaan yang tidak mampu bertahan hidup tidak akan mampu memberi harapan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Sudarto, 2007).

2.6.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui kemajuan organisasi dan meningkatkan kualitas. Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui manajemen yang lebih efektif dan efisien (Mahsun, 2009). Tujuan utama penilaian kinerja menurut Mulyadi (2006) adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku

yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja yang digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2006), meliputi :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personil, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personil dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personil dan
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan. Umumnya output dari hasil pengukuran kinerja berupa sebuah laporan yang disebut laporan kinerja. Laporan kinerja yang dimaksud adalah laporan keuangan yang dianggap telah mewakili seluruh aspek.

2.6.4 Metode Pengukuran Kinerja

Ada beberapa metode yang umum digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, antara lain yaitu metode : *Total Quality Management (TQM)*, *Malcolm Baldrige*, *Performance Prism*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, *Lean Six Sigma Supply Chain Management* dan *Balance Scorecard (BSC)* (Tippe, 2013; Waluyo, 2014). *Balanced Scorecard (BSC)*, adalah model terpopuler untuk sistem pengukuran kinerja baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*. Keterkaitan antar objektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause-and-effect relationship*, dimana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*. BSC bisa terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan keseimbangan (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang dan juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa yang akan datang. Sedangkan keseimbangan adalah pengukuran kinerja personil dilakukan secara seimbang antara keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, interen, dan eksteren (Jusoh *et al.*, 2008).

Pengertian *Balance Scorecard (BSC)* menurut para ahli adalah sebagai berikut : Menurut Kaplan dan Norton (2005), *BSC* adalah suatu pengukuran yang cepat dan komperhensif mengenai gambaran perusahaan termasuk di dalamnya pengukuran keuangan

yang merupakan hasil dari keputusan dan tindakan yang telah diambil, dilengkapi pula dengan pengukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan dan aktivitas dalam pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, pengukuran operasional membawa kepada kinerja keuangan yang akan datang. *BSC* merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan (Mulyadi, 2006). *BSC* adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional (Mowen, 2005). *BSC* adalah informasi kinerja perusahaan terutama profitabilitasnya diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan di masa depan. Informasi fluktuasi kinerja adalah penting dalam hubungan ini. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Di samping itu, informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan tambahan sumber daya.

BSC merupakan instrumen manajemen yang mengarahkan para manajer dalam menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi kedalam indikator kinerja yang objektif dan terukur sebagai pedoman manajemen didalam meniti keberhasilan di masa yang akan datang (Sukarno, 2007). Pengertian *BSC* menurut Gaspersz (2011), adalah suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, sedangkan menurut Supriyono (2005), *BSC* sebagai salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran strategis yang berlainan antara satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.

BSC menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan *cost-effectiveness* proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini membuat para eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya. Dengan menggunakan *BSC*, manajer puncak dapat mengukur bagaimana efektifnya unit usaha mereka dalam menciptakan nilai untuk pelanggan sekarang dan yang akan datang, memperkuat kapasitas internal dan melakukan investasi dalam sumber daya manusianya, sistem dan prosedur yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja yang akan datang. Bila ketiga perspektif non finansial (pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) dilaksanakan dengan baik maka dalam jangka panjang akan berefek baik perspektif finansial karena ketiga aktivitas operasional tersebut merupakan pemicu yang menentukan hasil dimasa yang akan datang.

Keempat perspektif dalam *BSC* saling berhubungan dan membentuk keseimbangan secara eksplisit kebutuhan kelompok tertentu *stakeholder* organisasi. Keempat perspektif

tersebut dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok suatu perusahaan, adapun pertanyaan pokok tersebut adalah (Kaplan *and* Norton, 2005)

- 1) Bagaimana pandangan perusahaan terhadap pemegang saham? (perspektif keuangan).
- 2) Bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan).
- 3) Bagaimana pandangan perusahaan mengenai keunggulan internalnya? (perspektif proses bisnis internal), dan
- 4) Bagaimana pandangan perusahaan mengenai pembelajaran dan pertumbuhan di dalam perusahaan itu sendiri untuk penciptaan masa depan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

2.6.5 Kinerja Kontraktor

Beberapa penelitian sebelumnya, yang terkait dengan pengukuran kinerja perusahaan jasa kontraktor menggunakan BSC antara lain dilakukan oleh; Kagioglou (2001), mengadopsi BSC untuk proses pengukuran kinerja kontraktor dengan tambahan jumlah elemen dan perspektif. Bassioni *et al.* (2005), membangun kerangka kerja konseptual untuk mengukur kinerja bisnis konstruksi dengan menggabungkan prinsip-prinsip BSC dan model keunggulan bisnis. Yu *et al.* (2007) juga mengembangkan sistem pengukuran kinerja untuk perusahaan konstruksi dengan menggunakan perspektif BSC.

Empat perspektif dalam BSC dari Kaplan *and* Norton (2005) yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diadopsi oleh Huda (2009); Isik *et al.* (2010); Febrina *et al.* (2012); Huda dan Wibowo (2013); Waluyo (2014) untuk meneliti strategi dan kinerja kontraktor di Indonesia. Nursin *et al.* (2011), menggabungkan BSC dengan *software*, Febrina (2012), Christina dan Sudana (2013) mengukur kinerja PT. Adhi Karya (Persero), Tbk., Rawung dan Sarjono (2013), mengukur kinerja perusahaan kontraktor swasta Azhari *et al.* (2014) mengukur kinerja kontraktor pada proyek infrastruktur. Tabel 2.12 merupakan *Key Performance Index* (KPI) empat perspektif BSC yang di adopsi oleh Lee *et al.* (2013) untuk mengukur kinerja kontraktor di Korea.

Penelitian Asmarani (2006), menyimpulkan bahwa semakin baik perencanaan strategik suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya dapat menciptakan daya saing perusahaan. Akibat tekanan kekuatan konsumen, diperlukan analisis indikator daya saing perusahaan, ancaman pendatang baru untuk produk atau jasa sejenis, dan kekuatan tawar-menawar pelanggan yang merupakan kekuatan konsumen. Artinya kinerja perusahaan (perspektif pelanggan) mempengaruhi daya saing perusahaan (Reichheld, 2006). Permasalahan kinerja perusahaan kontraktor adalah pada faktor internal terdiri dari manajer yang tidak kompeten,

rendahnya kemampuan manajerial dan entrepreneurial, rendahnya produktivitas, minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM, masalah finansial yang terlambat (Sudarto, 2007).

Table 2.12 KPI Empat Perspectives BSC (Kaplan *and* Norton, 2005; Lee *et al.*, 2013).

Classification	Perspective	KPI
Financial	How should we appear to our shareholders?	➤ Revenue growth
		➤ ROI
		➤ Corporate earning
		➤ Asset turnover
		➤ Cost saving
Customer	How should we appear to our customers?	➤ Customer return
		➤ New customer acquisition
		➤ Customer retention
		➤ Customer satisfaction
		➤ Market share
Internal business process	What business process must we excel at?	➤ Product/service development
		➤ New prototyping
		➤ Customer management
		➤ Business/work process
		➤ Business environment
Learning & growth	How will we sustain our ability to change and improve?	➤ Technology
		➤ Knowledge sharing
		➤ IT infrastructure
		➤ Corporate culture

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara sistem organisasi dan kinerja perusahaan (Raduan *et al.*, 2009^a). Sumber daya internal perusahaan dan kemampuan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Raduan *et al.*, 2009^b). Lingkungan perusahaan berpengaruh terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan (Huda, 2009). Sumber daya dan kapabilitas perusahaan, serta keputusan strategis berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) (Isik *et al.*, 2010). Keterampilan (skill) dan kemampuan (*ability*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (Ardiana *et al.*, 2010). Kinerja perusahaan kontraktor (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan (*survive*) kontraktor (Huda dan Wibowo, 2013).

Berdasarkan uraian beberapa referensi diatas maka dalam penelitian disertasi ini indikator-indikator variabel kinerja perusahaan dipilih sebanyak empat indikator, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kemudian keempat indikator tersebut akan diuraikan seperti di bawah ini.

2.6.6 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangan untuk menghitung profitabilitas omset dan lain-lain (Isik *et al.*, 2010; Febrina, 2012). Perspektif keuangan memang menjadi sangat penting, karena merupakan suatu ikhtisar dari tindakan keuangan yang telah diambil dan konsekuensi keuangan perusahaan yang telah terjadi (Yuniarthe, 2011). Perspektif keuangan atau anggaran terkait dengan dukungan perusahaan untuk memenuhi visi dan misi serta tujuan perusahaan, dan efisiensi pemakaiannya (Huda dan Wibowo, 2013). Perspektif keuangan kontraktor dapat diukur melalui ; rasio profitabilitas (ROI, ROA dan ROE), rasio pertumbuhan (kenaikan pendapatan, kenaikan laba bersih dan kenaikan biaya operasional). Perspektif ini menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada periode tertentu dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan dimata pemegang saham (Christina dan Sudana, 2013).

Kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan bisa berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya, peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva dan penurunan resiko. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan *and* Norton, 2005). Berbagai kriteria yang digunakan oleh perusahaan dalam mengukur prestasi kerja, namun pada dasarnya kemampulabaan (*profitability*) atau hasil pengembalian atas modal (ROI) merupakan tolok ukur pertama disamping faktor lainnya seperti pertumbuhan dalam penjualan, *market share* dan lain-lain (Fitri, 2009). Penilaian kinerja perusahaan jasa konstruksi dapat dilakukan dengan *Key Performance Indicators* (KPI), yang terdiri dari sepuluh point diantaranya terkait dengan perspektif keuangan yaitu : perkiraan biaya, produktivitas, profitabilitas dan biaya konstruksi (Kagioglou, 2011). Untuk menaikkan profit dapat menggunakan personel manajemen yang efektif.

2.6.7 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan terkait erat dengan kepuasan pelanggan, dalam hal ini termasuk kepuasan pengguna jasa dan pemakai bangunan ((Isik *et al.*, 2010). Perspektif pelanggan menekankan pada bagaimana mengetahui kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka (Febrina, 2012). Perspektif pelanggan dianggap penting dimasa sekarang karena mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi atas dua kelompok yaitu kelompok pengukuran inti dan kelompok penunjang. Kelompok pengukuran inti (*core measurement groups*), terdiri dari : pangsa pasar (*market share*), tingkat perolehan pelanggan baru (*customer acquisition*), kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*) dan tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) (Yuniarthe, 2011).

Perspektif pelanggan dalam penilaian kinerja perusahaan jasa konstruksi dapat dilakukan dengan *Key Performance Indicators* (KPI), yang terdiri dari sepuluh point diantaranya terkait dengan perspektif pelanggan yaitu ; kepuasan pelanggan terhadap hasil fisik konstruksi, tingkat kegagalan proses konstruksi yang kecil dan kepuasan pelanggan terhadap jasa (Kagioglou, 2011). Kepuasan pelanggan telah menjadi konsep sentral dalam wacana bisnis dan manajemen (Tjiptono dan Candra, 2005). Pelanggan umumnya mengharapkan produk berupa barang atau jasa yang dia konsumsi dapat diterima dan dinikmatinya dengan pelayanan yang baik atau memuaskan. Demikian juga pada jasa konstruksi, pentingnya kepuasan pelanggan dan orientasi kepada pelanggan (pengguna jasa konstruksi/pemilik proyek) telah tumbuh dikarenakan ketatnya kompetisi bisnis (Assauri, 2003). Kepuasan pengguna jasa konstruksi (pemilik proyek) juga dapat diidentifikasi dengan kinerja proyek. Semakin tinggi kinerja proyek semakin puas pengguna jasa (pemilik) nya (Christina *et al.*, 2012). Kinerja perspektif pelanggan merupakan salah satu perspektif dalam *balanced scorecard* yang akan menjelaskan usaha kinerja dari perusahaan menjalankan hubungan dengan pelanggan dalam hal ini nasabahnya. Rasio yang digunakan adalah retensi pelanggan, yaitu mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya dan menggunakan proksi Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) yang bertujuan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan (Arimbawa dan Putri, 2014). Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka organisasi dituntut untuk terus menerus memberikan pelayanan berkualitas prima (Koriawan, 2011).

Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang kemudian akan mereka masuki. Mengidentifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Terdapat lima tolak ukur dalam perspektif pelanggan menurut Kaplan *and* Norton (2005), yaitu:

- 1) Pangsa pasar yaitu mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan. Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan apabila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah diketahui.
- 2) Retensi pasar yaitu mengukur tingkat kemampuan perspektif dalam mempertahankan pelanggan lama selain mempertahankan pelanggan, banyak perspektif menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
- 3) Akuisisi pelanggan yaitu mengukur kekuatan unit bisnis dalam menarik pelanggan baru. Perolehan pelanggan baru diukur dengan jumlah pembelian baru atau total penjualan untuk pembelian baru dalam segmen pasar yang dipilih perusahaan.

- 4) Kepuasan pelanggan yaitu mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Ada tiga teknik yang biasa digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan, yaitu: menyebarkan kuesioner, wawancara telepon, wawancara pribadi. Survei kepuasan pelanggan saat ini telah menjadi salah satu bidang usaha yang paling aktif bagi perusahaan riset pasar. Jasa spesialis seperti ini dapat memobilisasi berbagai keahlian dalam bidang psikologi, riset pasar, statistik, dan teknik wawancara, maupun sejumlah tenaga manusia dan komputer yang mampu menyediakan berbagai indikator kepuasan pelanggan yang lengkap.

2.6.8 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini akan memfokuskan pada apa yang perusahaan harus lakukan di perusahaan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang memiliki kaitan dengan penciptaan barang atau jasa, dengan demikian dapat menarik dan mempertahankan pelanggan pada akhirnya bisa memuaskan keinginan pemegang saham Christina dan Sudana (2013). Dalam pendekatan BSC proses inovasi dimasukkan dalam salah satu proses internal bisnis. Pendekatan BSC membagi pengukuran perspektif proses internal bisnis dalam 2 (dua), yaitu : proses inovasi dan proses operasi (Yuniarthe, 2011). Proses bisnis internal merupakan suatu identifikasi proses yang dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan, serta mendapat nilai tambah di mata konsumen (Febrina, 2012). Proses bisnis internal juga merupakan indikator keberhasilan dan efisiensi kegiatan operasional dan manajerial di perusahaan (Isik *et al.*, 2010). Proses bisnis internal untuk mengidentifikasi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pemegang saham dan pelanggan. Sasaran strategis dalam perspektif ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan dan mempercepat waktu operasi (Rawung dan Sarjono, 2013). Tolak ukur dalam perspektif ini adalah proses pelayanan dan persentase proyek yang selesai tepat waktu. Menurut Donghooon *et al.* (2013), perspektif proses bisnis internal terdiri dari aspek-aspek ; pengembangan produk, inovasi, manajemen pelanggan dan lingkungan.



Gambar 2.9. Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik (Kaplan & Norton, 2005)

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal inilah yang menjelaskan perbedaan antara *Balance Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Sistem pengukuran kinerja tradisional memfokuskan diri kepada pengendalian dan peningkatan berbagai pusat pertanggungjawaban dan departemen perusahaan. Kecenderungan akhir-akhir ini mendorong perusahaan melakukan pengukuran kinerja untuk berbagai proses bisnis, seperti pemenuhan pesanan, pembelian bahan baku serta perencanaan dan pengendalian produksi yang sekaligus mencakup berbagai departemen perusahaan (Kaplan *and* Norton, 2005). Proses bisnis tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.9.

Kaplan *and* Norton (2005) menjelaskan rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu :

- 1) Proses Inovasi. Proses inovasi menjadi efektif, efisien, dan tepat waktu dalam proses inovasi, bagi banyak perusahaan, bahkan lebih penting daripada menjadi hebat dalam proses operasi sehari-hari yang telah menjadi fokus tradisional dari literatur rantai nilai internal. Siklus inovasi penting dibandingkan dengan siklus operasi terutama dampak pada perusahaan dengan siklus rancangan dan pengembangan yang panjang seperti perusahaan farmasi, perusahaan bahan kimia, perusahaan perangkat lunak, dan perusahaan elektronik berteknologi tinggi.
- 2) Proses Operasi. Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Di mulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.
- 3) Layanan purna jual. Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit.

2.6.9 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perusahaan dikatakan mempunyai pertumbuhan (*growth*) jika berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang diperoleh, wilayah pemasaran yang dijangkau, asset yang dioperasikan, penguasaan teknologi dan jumlah karyawan yang ditetapkan (Fitri, 2009). Faktor orientasi pelanggan adalah parameter paling penting dalam menentukan pertumbuhan perusahaan konstruksi. Selain itu faktor kualitas manajemen dan produk serta faktor manusia memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam kinerja pertumbuhan baik dalam hal pekerjaan dan omset (Abu Bakar *et al.*, 2012). Menurut

Albach (Sudarto, 2007), definisi *corporate growth* (pertumbuhan perusahaan) adalah peningkatan (dalam bentuk perubahan yang positif) dalam ukuran perusahaan melalui jangka waktu yang panjang. Sedangkan menurut Drucker (2005), pertumbuhan adalah hasil yang sukses, yang menawarkan apa yang diinginkan pasar, menggunakan sumber daya secara ekonomis dan efektif, dan membentuk profit untuk ekspansi dan penanganan risiko di masa yang akan datang. Pertumbuhan perusahaan tidak terlepas dari kelangsungan hidup (*sustainability*) dan profitabilitasnya. Pertumbuhan dapat dicapai apabila ada laba yang memadai yang diperoleh secara berkelanjutan. Pertumbuhan perusahaan dalam pengertian yang luas, meliputi pertumbuhan pasar, pertumbuhan ragam produk/jasa yang ditawarkan, serta pertumbuhan teknologi yang digunakan untuk penyediaan produk atau jasa. Pertumbuhan semacam ini seringkali menghasilkan peningkatan daya saing perusahaan yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan profitabilitas (Suzana, 2008).

Perspektif ini mengidentifikasi sarana yang seharusnya dibuat atau dibangun oleh perusahaan dengan tujuan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dalam jangka panjang (*long term*). Hal ini berkaitan dengan perbaikan dan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai secara berkesinambungan (Christina dan Sudana, 2013). Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus bertumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun di masa yang akan datang (Febrina, 2012). Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pendekatan *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk masa depan, bukan hanya dalam area investasi tradisional. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang akan diukur diantaranya adalah kemampuan karyawan. Tolok ukur yang digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas per karyawan (Yuniarthe, 2011). Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi dalam melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya organisasitermasuk meningkatkan keahlian karyawan (Rawung dan Sarjono, 2013). Menurut Donghoon *et al.* (2013), perspektif proses bisnis internal terdiri dari aspek-aspek : teknologi, pengetahuan, budaya perusahaan dan teknologi informasi. Mengacu pada kemajuan yang dicapai oleh perusahaan dan potensi pertumbuhannya, kapasitas belajar dan prestasi perusahaan di berbagai bidang seperti citra perusahaan atau berbagai kompetensi juga diperhitungkan dalam perspektif ini (Isik *et al.*, 2010).

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga

perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balance Scorecard* yang pertama (Kaplan and Norton, 2005). *Balance Scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi untuk masa yang akan datang, dan bukan dalam investasi tradisional saja seperti peralatan baru, riset, dan pengembangan produk baru. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur seperti para pekerja, sistem dan prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius. Terdapat tiga tolak ukur dalam mengukur kinerja pekerja, yaitu :

- 1) Kepuasan pekerja, pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktifitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Kepuasan pekerja dipengaruhi oleh kompetensi staf, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan atau survei rutin di mana presentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulan.
- 2) Retensi pekerja, tujuannya adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasi dan diharapkan sensitifitasnya terhadap kebutuhan pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.
- 3) Produktifitas pekerja, produktifitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Cara mengukurnya yaitu dengan pendapatan setiap pekerja semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan pekerja juga meningkat.

2.7 Keberlanjutan Perusahaan (*Company Sustainability*)

2.7.1 Pengertian Keberlanjutan Perusahaan

Keberlanjutan perusahaan adalah bagian penting dari pertumbuhan perusahaan, karena bentuk dari pertumbuhan perusahaan merupakan bukti dari keberlanjutan perusahaan itu sendiri (Porter and Kramer, 2006). Menurut Sudarto (2007), definisi *corporate growth* (pertumbuhan perusahaan) adalah peningkatan (dalam bentuk perubahan yang positif) dalam ukuran perusahaan melalui jangka waktu yang panjang. Sedangkan menurut Drucker (2005),

pertumbuhan adalah hasil yang sukses, yang menawarkan apa yang diinginkan pasar, menggunakan sumber daya secara ekonomis dan efektif, dan membentuk profit untuk ekspansi dan penanganan risiko di masa yang akan datang. Pertumbuhan perusahaan tidak terlepas dari kelangsungan hidup (*sustainability*) dan profitabilitasnya. Pertumbuhan dapat dicapai apabila ada laba yang memadai yang diperoleh secara berkelanjutan. Pertumbuhan perusahaan dalam pengertian yang luas, meliputi pertumbuhan pasar, pertumbuhan ragam produk/jasa yang ditawarkan, serta pertumbuhan teknologi yang digunakan untuk penyediaan produk atau jasa. Pertumbuhan semacam ini seringkali menghasilkan peningkatan daya saing perusahaan yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan profitabilitas (Suzana, 2008).

Disisi lain, keberlanjutan perusahaan konstruksi dapat didefinisikan sebagai proses pekerjaan konstruksi yang menggabungkan prinsip-prinsip dasar dan pembangunan berkelanjutan (Shelbourn *et al.*, 2006). Pembangunan berkelanjutan harus memperhatikan prinsip-prinsip tekno-ekonomis mulai dari tahap perencanaan, operasional sampai dengan pemeliharaan, yaitu antara lain meliputi aspek-aspek : minimalisasi limbah, konstruksi ramping, hemat energi dan sumberdaya air, peduli masyarakat dan lingkungan setempat (Dania *et al.*, 2013). Proses pekerjaan konstruksi telah terbukti akan berpengaruh terhadap tanggungjawab lingkungan, kesadaran sosial dan tujuan profitabilitas ekonomi ke depan dalam lingkungan dan fasilitas masyarakat luas (Ding, 2008). Keberlanjutan perusahaan hanya akan terjamin apabila, perusahaan memperhatikan dimensi sosial dan lingkungan hidup. Sudah menjadi fakta bagaimana resistensi masyarakat sekitar, di berbagai tempat dan waktu muncul ke permukaan terhadap perusahaan yang dianggap tidak memperhatikan aspek-aspek sosial, ekonomi dan lingkungan hidupnya (Porter *and* Kramer, 2006).

Lantos (2006) menggunakan klasifikasi Carroll (*Carroll's clasification*) sebagai dasar untuk melihat indikator keberlanjutan perusahaan, yaitu: tanggung jawab ekonomi, tanggung jawab hukum, tanggung jawab etik dan tanggung jawab filantropis. Keberlanjutan perusahaan sebagai *corporate social responsibility (CSR)* yaitu komitmen perusahaan atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan dampak operasinya dalam dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta terus menerus menjaga agar dampak tersebut menyumbangkan manfaat kepada masyarakat dan lingkungan hidupnya (Myers, 2005; Zhao *et al.*, 2012). Keberlanjutan perusahaan sebagai dukungan manajemen terhadap kewajiban perusahaan untuk mempertimbangkan laba, kepuasan pelanggan, dan kesejahteraan masyarakat secara setara dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Achda, 2007; Boone *and* Kurtz, 2007).

Sedangkan menurut Porter *and* Kramer (2006) prinsip keberlanjutan adalah mengedepankan pertumbuhan, khususnya dalam mengelola lingkungannya dan kemampuan institusinya dalam mengelola pembangunan serta strateginya, yaitu kemampuan untuk

mengintegrasikan dimensi ekonomi, ekologi, dan sosial yang menghargai kemajemukan ekologi dan sosial budaya. Kemudian dalam proses pengembangannya tiga *stakeholder* inti diharapkan mendukung penuh, di antaranya adalah perusahaan, pemerintah dan masyarakat (Chinyio dan Akintoye, 2008). Implementasi program-program *Corporate Social Responsibility (CSR)*, diharapkan saling berinteraksi dan mendukung, karenanya dibutuhkan partisipasi aktif masing-masing *stakeholder* agar dapat bersinergi, untuk mewujudkan dialog secara komprehensif. Karena dengan partisipasi aktif para *stakeholder* diharapkan pengambilan keputusan, menjalankan keputusan, dan pertanggungjawaban dari implementasi *CSR* akan di emban secara bersama (Porter and Kramer, 2006).

Green construction atau konstruksi hijau adalah sebuah gerakan berkelanjutan yang mencita-citakan terciptanya pembangunan di bidang konstruksi dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan pemakaian produk konstruksi yang ramah lingkungan, efisien dalam pemakaian energi dan sumber daya, serta berbiaya rendah. Gerakan konstruksi hijau ini juga identik dengan sustainabilitas (keberlanjutan) yang mengedepankan keseimbangan antara keuntungan jangka pendek terhadap resiko jangka panjang, dengan bentuk usaha saat ini yang tidak merusak kesehatan, keamanan dan kesejahteraan masa depan (Wulfram, 2013).

Selain itu, beberapa penelitian terkait dengan keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi antara lain menyimpulkan bahwa : Proses keberlanjutan bisnis konstruksi memerlukan managerial yang kuat, terutama kepemimpinan, menjaga hubungan baik dengan faktor eksternal, budaya inovasi dan transformasi perubahan (Chereja, 2013). Pembangunan berkelanjutan merupakan tema dasar untuk menggabungkan konstruksi berkelanjutan berupa tanggungjawab lingkungan, kesadaran sosial dan prifitabilitas finansial (Shelbourn *et al.*, 2006). Terdapat hubungan sebab akibat antara praktek-praktek berkelanjutan dan daya saing perusahaan kontraktor (Wagner *and* Schaltegger, 2004; Ameer *and* Othman, 2011). Ada bukti jelas bahwa perusahaan berkelanjutan mempunyai keunggulan finansial dibanding perusahaan non-berkelanjutan (Eccles *et al.*, 2011). Peningkatan daya saing bisnis dapat dicapai melalui praktek-praktek berkelanjutan, yang berkisar dari kesadaran lingkungan berupa hubungan strategis jangka panjang dengan para pemangku kepentingan (Chereja *et al.*, 2013).

Pembangunan berkelanjutan membutuhkan inovasi teknologi revolusioner melalui lingkungan, kesehatan keamanan, ekonomi dan regulasi pasar tenaga kerja. (Ashford *and* Hall, 2011). Achda (2007), menjelaskan bahwa keberlanjutan perusahaan merupakan dampak operasi perusahaan, sehingga hanya perusahaan yang memiliki kinerja tinggi sebagai dampak operasi perusahaan yang dapat *sustainable* atau berlanjut. Lam *et al.* (2010), menyimpulkan bahwa faktor kepemimpinan dan tanggungjawab serta peraturan dan sistem *benchmarking* adalah bagian yang mendukung hubungan kinerja perusahaan dan keberlanjutan. Secara empiris Huda

dan Wibowo (2013) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja perusahaan dan keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi. *Law sustainability* (keberlanjutan aspek hukum) berarti perusahaan telah melaksanakan bisnisnya dan bermitra dengan pihak lain dengan menjunjung tinggi peraturan serta hukum yang berlaku (Sudarto, 2007). Hasil penelitian Nicholas and Ralph (2011), yang membahas hubungan kompleks antara regulasi lingkungan hidup, inovasi dan pembangunan berkelanjutan dalam konteks perekonomian global menyimpulkan bahwa kebijakan hukum, kebijakan lingkungan industri dan kebijakan perekonomian harus terintegrasi dalam kebijakan multi tujuan. Dukungan terintegrasi melalui pendapat dan pemikiran para eksekutif dan para politisi diharapkan memberikan kontribusi dalam penyelesaian masalah tersebut di atas.

Ethic sustainability (keberlanjutan etika) berarti perusahaan telah melaksanakan etika bisnis selama proses bisnisnya sesuai dengan nilai-nilai etika yang harus diimplementasikan (Sudarto, 2007). Tanggung jawab etika merupakan dasar dari salah satu indikator keberlanjutan perusahaan (Lantos, 2006). Selain hubungan aspek ekonomi, lingkungan dan sosial, aspek nilai dan etika pada perusahaan kontraktor mempunyai nilai strategis dalam kaitannya dengan para *stakeholders*. Banyak masalah etika berasal dari pengusaha, misalnya terkait rantai pasokan, kepribadian, perbedaan lintas budaya, kesehatan dan keselamatan kerja, tenaga kerja dan hak asasi manusia (Moodley *et al.*, 2008).

Berdasarkan kajian beberapa pustaka yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan perusahaan merupakan proses pertumbuhan dan peningkatan perusahaan dalam dimensi positif yang memperhatikan dimensi ekonomi, sosial, lingkungan, hukum dan etika. Dalam penelitian ini 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. Masing-masing indikator tersebut akan dijelaskan sebagai berikut ;

2.7.2 Keberlanjutan Ekonomi (*Economic Sustainability*).

Keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi tidak lepas dari model fundamental pembangunan berkelanjutan yang terdiri dari faktor sosial dan ekonomi bersama dengan faktor lingkungan. Kebutuhan bagi industri jasa konstruksi di negara berkembang harus memiliki kemampuan mengevaluasi pelaksanaan keberlanjutan proyek dengan menggunakan kombinasi faktor sosial dan ekonomi lingkungan. Harus dibuat alat atau teknik yang membantu memungkinkan industri konstruksi untuk berfungsi dalam kedua cara, sebagai penggerak ekonomi dan menjadi ramah lingkungan (Ugwu and Haupt, 2007). Shelbourn *et al.* (2006), berpendapat bahwa pembangunan berkelanjutan adalah tentang memastikan kualitas hidup yang lebih baik bagi semua orang,

sekarang dan untuk generasi mendatang, melalui ; kemajuan sosial yang mengakui kebutuhan setiap orang, perlindungan lingkungan hidup yang efektif, penggunaan sumber daya alam yang efisien, pemeliharaan stabilitas pertumbuhan ekonomi dan lapangan kerja. *Sustainability* disebut juga (identik) sebagai *triple bottom line* yang melibatkan perusahaan untuk selalu memiliki komitmen terhadap tujuan ekonomi, lingkungan, dan sosial (Sudarto, 2007). Keberlanjutan ekonomi berarti meningkatkan kemampuan profit dengan menggunakan sumber daya yang lebih efisien, termasuk tenaga kerja, material, energi, dan air. Ada bukti jelas bahwa organisasi yang berkelanjutan mengungguli finansial organisasi-organisasi non-berkelanjutan (Eccles *et al.*, 2011). Konsep keberlanjutan tersebar luas sejak tahun 1987 dengan penerbitan Laporan Bruntland "*Our Common Future*". Sejak itu, beberapa definisi dan implikasi dengan konsep yang telah dibuat (Forsberg *and* Von Malmborg, 2004; Weytjens, 2009). Saat ini, sudah diakui bahwa pembangunan berkelanjutan didukung oleh tiga pilar : lingkungan, masyarakat dan ekonomi. (Ding, 2008) mendefinisikan pembangunan berkelanjutan sebagai keprihatinan sikap dan pertimbangan untuk membantu memastikan ekologi, pertumbuhan sosial dan ekonomi jangka panjang di masyarakat. Ada tiga cara untuk mencapai berkelanjutan perlindungan lingkungan : regulasi pemerintah secara *top-down*, usulan secara *bottom-up* dari masyarakat ke pemerintah, dan keterlibatan secara langsung para pemerhati lingkungan dalam memperjuangkan misinya (John, 2006).

2.7.3 Keberlanjutan Lingkungan (*Environmental Sustainability*)

Keberlanjutan lingkungan berarti melindungi lingkungan dari dampak emisi dan limbah termasuk memanfaatkan sumber daya alam secara hati-hati dan efisien. Konsep ini dibangun melalui berbagai interaksi yang intensif antara perusahaan dengan lingkungan bisnisnya yang dinamis. *Sustainability* merupakan hasil dari serangkaian perubahan *incremental* serta usaha-usaha setapak demi setapak yang secara bersama-sama menjadi sebuah hasil kumulatif yang besar (Kertajaya, 2003; Porter *and* Kramer, 2006). Karena perusahaan jasa konstruksi memainkan peran penting dalam perekonomian dunia dan masyarakat memiliki dampak lingkungan yang kuat, maka isu lingkungan sangat erat dengan konsep pembangunan berkelanjutan (Burgan *and* Sansom, 2006 ; Ding, 2008). Dengan demikian, semua dimensi harus dipertimbangkan oleh semua pemangku kepentingan konstruksi selama seluruh siklus hidup dan juga harus berjalan seiring sebagai bagian dari kerangka evolusi konstruksi (Ilomaki *et al.*, 2008; Mateus *et al.*, 2008). Mengelola limbah konstruksi yang berakibat pada lingkungan sosial, tanggung jawab hukum, resiko perusahaan, konflik dan pelanggaran yang berhubungan dengan *green spesification* harus menjadi tanggung jawab dan integritas perusahaan konstruksi kepada masyarakat. Oleh karena itu, selama persiapan/ spesifikasi hijau, tanggung jawab sosial perusahaan untuk memajukan tujuan sosial, bisnis dan lingkungan secara simultan harus diamati

(Myers, 2005). *Environmental sustainability* (keberlanjutan lingkungan) berarti perusahaan melindungi lingkungan dari dampak emisi dan limbah termasuk memanfaatkan sumber daya alam secara hati-hati (Sudarto, 2007).

2.7.4 Keberlanjutan Sosial (*Social Sustainability*)

Keberlanjutan sosial berarti memperhatikan kebutuhan semua pihak yang terlibat dengan perusahaan (*stakeholder*). Keterlibatan pemangku kepentingan merupakan agen dalam membentuk dan mendorong perspektif keberlanjutan sosial perusahaan jasa konstruksi (Huda dan Wibowo, 2013). Para pemangku kepentingan jasa konstruksi harus menginformasikan dan ikut serta terlibat dalam pengambilan keputusan strategis yang dilakukan perusahaan konstruksi untuk mewujudkan pembangunan dan pertumbuhan yang berkelanjutan (Joana and Luis, 2011). Keberlanjutan dalam bisnis dibantu oleh kerangka kerja manajerial yang kuat terutama dalam hal kepemimpinan, membangun identitas baru berkelanjutan, menjaga hubungan baik dengan melibatkan faktor internal/eksternal perusahaan, melibatkan karyawan dan mengembangkan mekanisme secara rinci untuk menilai kemajuan perusahaan. Perilaku perusahaan yang berkelanjutan memiliki faktor penentu dalam membangun budaya inovasi, kepercayaan dan perubahan transformasional (Eccles *et al.*, 2012). Perusahaan jasa konstruksi akan menghadapi tantangan berat untuk mencapai pembangunan berkelanjutan. Mencapai keberlanjutan berarti mencapai kualitas hidup, meminimalkan biaya yang timbul dari pelaksanaan keberlanjutan, isu ekonomis selama proses pembangunan harus diperhitungkan dalam tahap perencanaan, tidak mengabaikan kepuasan pengguna akhir yang merupakan elemen penting dalam keberlanjutan sosial (Illias *et al.*, 2011). Memburuknya kondisi ekologi akibat meningkatnya aktivitas pembangunan, Chapin *et al.* (2006), dalam penelitiannya menyarankan dan mendesak untuk mempertimbangkan berbagai strategi kebijakan yang mencakup beragam cara untuk meningkatkan sistem sosial-ekologi yang berkelanjutan dengan menciptakan lembaga-lembaga yang beragam yang dapat meningkatkan pembelajaran dan menciptakan lembaga-lembaga beragam untuk meningkatkan pembelajaran dan inovasi di berbagai skala. *Social sustainability* (keberlanjutan sosial) berarti perusahaan memperhatikan kebutuhan semua pihak yang terlibat dengan perusahaan (*stakeholder*) (Sudarto, 2007).

2.7.5 Keberlanjutan Hukum (*Law Sustainability*)

Keberlanjutan aspek hukum berarti perusahaan telah melaksanakan bisnisnya dan bermitra dengan pihak lain dengan menjunjung tinggi peraturan serta hukum yang berlaku terkait dengan pembangunan berkelanjutan (Huda dan Wibowo, 2013). Diperlukan intervensi pemerintah dalam hal kebijakan, undang-undang atau peraturan terkait dengan motivasi, kemauan dan keharusan menerapkan spesifikasi pembangunan berorientasi pada keberlanjutan. Intervensi struktural di semua tingkat pemerintahan diperlukan untuk mendorong inovasi teknologi

terobosan, mengintegrasikan lingkungan, kesehatan, dan keselamatan kerja, pengambilan keputusan berorientasi pada lapangan kerja dan kebijakan perdagangan. Intervensi lainnya termasuk instrumen hukum dan kebijakan yang spesifik yang akan mendorong dan bahkan memaksa inovasi tersebut mencapai tujuan ekonomi, sosial dan lingkungan dengan cara saling memperkuat (Nicholas dan Ralph, 2011). Dukungan dan intervensi pemerintah dalam penerapan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan akan mengakibatkan peningkatan biaya dan selanjutnya peningkatan nilai proyek yang berdampak pada para *stakeholders*. Untuk mengakomodir kepentingan semua, pemerintah harus memainkan peran penting dalam mencapai kelestarian lingkungan melalui pengembangan dan penegakan aturan dan hukum yang harus ditaati oleh para *stakeholders* dan pengguna akhir (Illias *et al.*, 2011). Meningkatnya aktivitas pembangunan berbagai fasilitas infrastruktur dan kemajuan teknologi konstruksi, terdapat peningkatan potensi timbulnya perbedaan pemahaman, perselisihan pendapat, maupun pertentangan antar berbagai pihak yang terlibat dalam kontrak konstruksi. Perselisihan yang timbul dalam penyelenggaraan proyek-proyek konstruksi perlu diselesaikan sejak dini secara memuaskan bagi semua pihak. Jika dibiarkan, perselisihan akan bertambah buruk menjadi persengketaan dan berakibat pada penurunan kinerja pelaksanaan konstruksi secara keseluruhan, dalam hal ini akan menimbulkan *waste* dan menurunkan *value* yang berakibat pula terhadap pembangunan yang berkelanjutan (Purnama *et al.*, 2008). Tanggung jawab hukum merupakan dasar dari salah satu indikator keberlanjutan perusahaan (Lantos, 2006). *Law sustainability* (keberlanjutan aspek hukum) berarti perusahaan telah melaksanakan bisnisnya dan bermitra dengan pihak lain dengan menjunjung tinggi peraturan serta hukum yang berlaku (Sudarto, 2007).

2.7.6 Keberlanjutan Etika (*Ethic Sustainability*)

Keberlanjutan etika berarti perusahaan telah melaksanakan etika bisnis selama proses bisnisnya sesuai dengan nilai-nilai etika yang harus dilaksanakan. Perusahaan jasa konstruksi memiliki dampak pada masyarakat dari sudut pandang sosial, yakni kepentingan perusahaan terkait dengan *stakeholders* yang terlibat pada aspek etika dan nilai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa banyak masalah etika berasal dari perilaku pengusaha dan rantai pasokan, seperti penilaian keterampilan, perbedaan lintas-budaya, kesehatan dan keselamatan kerja, tenaga kerja dan hak asasi manusia (Moodley *et al.*, 2008). Tanggung jawab etika merupakan dasar dari salah satu indikator keberlanjutan perusahaan (Lantos, 2006). *Ethic sustainability* (keberlanjutan etika) berarti perusahaan telah melaksanakan etika bisnis selama proses bisnisnya sesuai dengan nilai-nilai etika yang harus diimplementasikan (Sudarto, 2007). Lantos (2006) menggunakan klasifikasi Carroll (*Carroll's clasification*) sebagai dasar untuk melihat pelaksanaan CSR pada

perusahaan sebagai indikator keberlanjutan perusahaan, yaitu : tanggung jawab ekonomi, tanggung jawab hukum, tanggung jawab etik dan tanggung jawab filantropis.

2.8 Daya Saing Perusahaan

2.8.1 Pengertian Daya Saing Perusahaan

Daya saing bisa didefinisikan dari berbagai perspektif, antara lain perspektif ekonomi, bisnis dan politik (kebijakan). Ada pula yang mendefinisikan dari perspektif mikro (perusahaan) dan membawanya ke perspektif makro (nasional). Beberapa pakar ekonomi (seperti : Ricardo, Heckscher-Ohlin, Staffan-Linder, Raymond Vernon, Krugman, Lancaster) melihat daya saing dari perspektif mikro (Esterhuizen, 2006; Saptana, 2010). Gonarsyah (2007) mendefinisikan konsep daya saing (*competitiveness*) atau keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bukan dari konsep ekonomi, melainkan konsep politik (kebijakan). Sementara itu Saptana (2010) memandang daya saing sebagai konsep bisnis. Porter (2006) ahli ekonomi dan manajemen strategik, berusaha mengkaji daya saing (*competitiveness*) dari perspektif mikro (perusahaan) ke perspektif daya saing bangsa (*national competitive advantage*).

Ditinjau dari perspektif mikro ekonomi, pada intinya daya saing berpijak pada konsep keunggulan absolut Adam Smith dengan teori perdagangan (*trade theory*) yang menyatakan bahwa kesejahteraan adalah gugus dari sumber daya. Inti dari teori ini adalah jika dua negara memiliki keunggulan absolut, maka perdagangan masing-masing negara tersebut akan meningkatkan kesejahteraannya. Teori ini kemudian disempurkan dengan teori keunggulan komparatif (*comparative advantage*) oleh Ricardo. Inti dari teori keunggulan komparatif adalah perdagangan antar dua negara masih tetap bisa berlangsung walaupun tidak memiliki keunggulan absolut, selama rasio harga antar negara masih berbeda (Esterhuizen, 2006; Saptana, 2010). Komoditas-komoditas yang diproduksi dengan faktor produksi melimpah dan atau dengan faktor produksi langka dapat saling ditukar (diekspor/diimpor) dengan barang-barang yang membutuhkan faktor produksi dalam proporsi yang sebaliknya. Beberapa pakar ekonomi lain terus mengembangkan teori keunggulan bersaing (*competitive advantage*), sehingga lahirlah teori-teori : *Overlapping Demand* (Staffan Linder), *Product Cycle Theory* (Raymond Vernon), *Economic of Scale* (Krugman) dan *Competitiveness Theory* (Michel Porter) (Saptana, 2010).

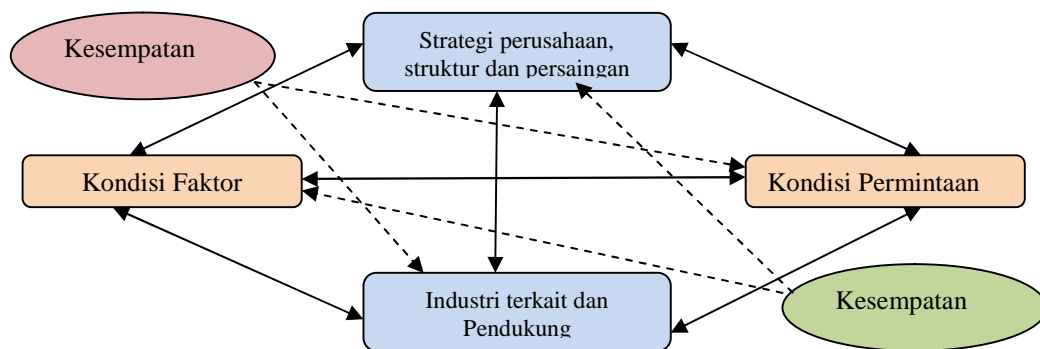
Sebagian kalangan pakar memandang daya saing (*competitiveness*) sebagai konsep bisnis yang digunakan sebagai dasar bagi banyak analisis strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perkembangan selanjutnya, keunggulan kompetitif diartikan sebagai hasil kombinasi distorsi pasar dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Konsep keunggulan komparatif merupakan ukuran daya saing potensial yang akan dicapai jika perekonomian tidak mengalami distorsi sama sekali (terkait kelayakan ekonomi). Keunggulan kompetitif juga merupakan ukuran daya saing suatu kegiatan pada kondisi perekonomian aktual

(terkait kelayakan finansial). Sumber distorsi yang dapat mengganggu daya saing antara lain; kebijakan pemerintah (baik langsung maupun tidak langsung, seperti tarif dan regulasi) dan distorsi pasar (misalnya monopolistik) (Esterhuizen, 2006). Dalam hal ini daya saing didefinisikan sebagai kemampuan sektor industri, atau perusahaan untuk bersaing dengan sukses dalam mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Saptana, 2010).

Pada tingkat perusahaan, daya saing terkait dengan kinerja pasar, dengan produktivitas yang tinggi menjadi kunci keberhasilan. Tujuan daya saing perusahaan, setelah hidup aman, adalah penciptaan opsi pertumbuhan baru yang menciptakan nilai bagi pemegang saham. Menurut Masrur (2011), daya saing adalah kemampuan kelompok untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna dibandingkan dengan yang lainnya. Daya saing perusahaan merujuk pada kemampuan sebuah perusahaan untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Daya saing adalah kemampuan untuk mempertahankan pangsa pasar. Kemampuan ini sangat ditentukan oleh faktor suplai yang tepat waktu dan harga yang kompetitif (Rahmana, 2009). Daya saing perusahaan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan produk yang lebih superior dibanding pesaingnya, dengan mempertimbangkan harga dan kualitas. Istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*. Daya saing (*competitiveness*) berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu (Sumihardjo, 2008). Daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu (Bahri, 2012).

Flanagan *et al.* (2005) merangkum definisi daya saing di tingkat negara, perusahaan dan industri. Di tingkat negara, daya saing didefinisikan sebagai kinerja perdagangan suatu negara di pasar internasional yang mengarah ke standar yang lebih baik hidup rakyatnya, dalam hal peningkatan pendapatan. Tujuan dari daya saing bangsa berpusat pada pembangunan manusia, pertumbuhan dan peningkatan kualitas hidup. Selanjutnya, Porter and Kramer (2006) mengemukakan bahwa secara nasional daya saing dipandang sebagai suatu fenomena makroekonomi yang berkaitan dengan perubahan tingkat kurs, tingkat bunga dan defisit pemerintah. Jika daya saing diarahkan dengan kebijakan pemerintah (proteksi, promosi impor dan subsidi) akan mendorong suatu industri ke dalam keunggulan global. Daya saing suatu negara merupakan derajat negara tersebut dalam kondisi pasar bebas dan andilnya dapat memproduksi barang dan jasa yang memenuhi uji pasar internasional secara simultan meningkatkan pendapat riil wilayah negaranya. Daya saing pada tingkat nasional didasarkan pada kinerja produktivitas yang superior. Faktor penentu keunggulan bersaing pada industri nasional terdiri

dari : faktor sumber daya (*factor conditions*), kondisi permintaan (*demand conditions*), industri pendukung yang terkait (*related and supporting industries*) dan struktur dan strategi perusahaan (*struktur of firm and rivalry*) (Porter, 2006). Keempat faktor ini didukung oleh peranan kesempatan (*chance*) dan pemerintah (*government*). Dalam meningkatkan daya saing industri nasional, bersama-sama membentuk sistem yang disebut *the national "diamond"* seperti terlihat pada Gambar 2.10 (Porter, 2006).

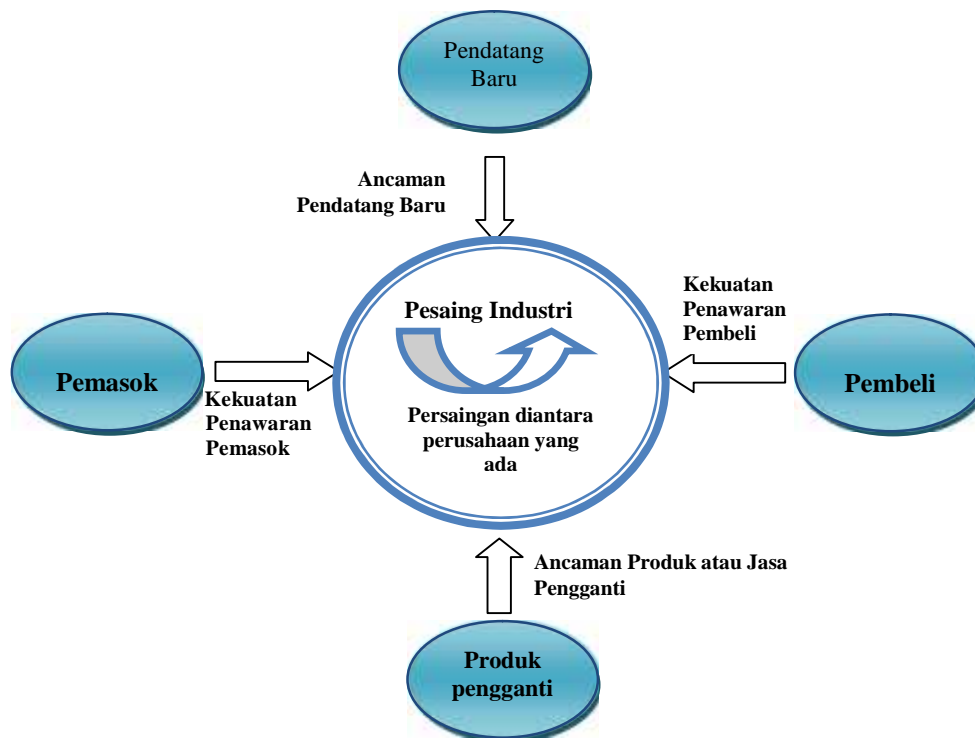


Gambar 2.10 ; Sistem Diamond Nasional (Porter, 2006).

Kekuatan kompetitif (daya saing) menentukan tingkat persaingan dalam suatu industri, baik domestik maupun internasional yang menghasilkan barang dan jasa. Dalam aturan persaingan tersebut terdapat lima faktor persaingan yaitu : persaingan antara perusahaan yang ada, masuknya para pendatang baru (*barrier-entry*), kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) para pembeli, kekuatan tawar menawar para pemasok, dan ancaman dari barang jasa pengganti (substitusi) seperti ditunjukkan pada Gambar 2.11 (Porter, 2006).

Persaingan bisnis jasa konstruksi yang tinggi mengakibatkan pelaku bisnis jasa konstruksi di Indonesia, dalam hal ini perusahaan kontraktor, berupaya keras untuk menciptakan keunggulan produk/jasa (*competitive advantage*) yang berbeda dengan para pesaingnya agar dapat berhasil memenangkan persaingan yang ada. Dalam memahami daya saing perusahaan, dijelaskan bahwa fungsi produksi dalam perusahaan adalah untuk menghasilkan prioritas dalam bersaing, yaitu biaya produksi rendah, kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman, serta keunggulan kualitas produk dan pelayanan. Kombinasi prioritas yang paling tepat untuk meraih pasar global bergantung pada analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan kompetitor yang dihadapinya (Gaither, 2005). Perubahan pola persaingan global memerlukan analisis terhadap seluruh kekuatan yang mempengaruhi perusahaan secara berkesinambungan. Bisnis dan strategi pemasaran pun perlu diubah untuk memperoleh peluang-peluang serta menghindari ancaman pendatang baru, dominasi pembeli (konsumen atau pelanggan), perubahan teknologi secara cepat, gencarnya persaingan global, deregulasi dan

perubahan sosial, yang menimbulkan tantangan dan peluang yang baru dalam bisnis (Peteraf, 2003). Target pada suatu atau lebih segmen konsumen adalah memperoleh keunggulan bersaing dengan menciptakan kepuasan konsumen yang maksimum pada setiap segmen sasaran. Semakin kuat keunggulan bersaing perusahaan, semakin baik peluang menentukan posisi dan keuntungan yang akan dicapai di pasar, sehingga perusahaan memiliki daya saing yang kokoh (Craven, 2005).



Gambar 2.11 Faktor-faktor Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri (Porter, 2006).

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut di atas, maka dapat diambil satu kesimpulan bahwa daya saing bisa didefinisikan dari beberapa perspektif, tidak bisa dilepaskan dari evolusi teori daya saing itu sendiri. Pada awalnya teori daya saing secara spesifik membahas tentang kemampuan suatu perusahaan agar tetap *survive* dalam pasar yang dinamis. Dari teori daya saing pada tingkat perusahaan dalam suatu negara, kemudian berkembang menjadi suatu konsep daya saing antar Negara. Pada umumnya daya saing adalah kemampuan dari seseorang/ organisasi/institusi untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperhatikan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih berkualitas dibandingkan dengan seseorang/organisasi/institusi lainnya, baik terhadap satu perusahaan, sebagian atau keseluruhan perusahaan dalam suatu industri baik di level domestik maupun international. Dalam penelitian ini, daya saing perusahaan kontraktor

diadaptasi dari perspektif mikro (perusahaan) ke perspektif daya saing bangsa (*national competitive advantage*) menurut Porter (2006), yakni 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.

Beberapa hasil penelitian yang mengambil tema daya saing perusahaan kontraktor antara lain adalah : strategi pengembangan daya saing kontraktor Indonesia (Kartono, 2007), faktor-faktor kritis dalam sistem manajemen mutu (SMM) untuk optimasi profitabilitas dan daya saing perusahaan jasa konstruksi di Indonesia (Asa *et al.*, 2008). Menurut Budiwibowo *et al.* (2009) Pendekatan kluster dapat digunakan untuk membuat strategi dan kebijakan dalam rangka mengembangkan daya saing yang kompetitif bagi industri konstruksi di Indonesia. Dalam kondisi persaingan usaha yang semakin ketat, perusahaan-perusahaan konstruksi dituntut untuk mampu bersaing dan menciptakan peluang-peluang baru melalui inovasi konstruksi (Soemardi, 2008). Daya saing strategis dicapai apabila perusahaan berhasil merumuskan dan menerapkan strategi kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan menggunakan sumberdaya dan kemampuan kompetensi inti (Resmi, 2012). Penelitian Sandhyavitri *et al.* (2013), mengidentifikasi sampai seberapa jauh kemampuan daya saing perusahaan-perusahaan jasa kontraktor dan konsultan Indonesia dalam menghadapi kompetisi dipasar bebas. Penelitian Othman (2009), menyimpulkan bahwa kontraktor harus melakukan inovasi dalam mengantisipasi dampak operasionalnya dalam aspek ekonomi, lingkungan, sosial dan masa depan agar bisa menciptakan keberlanjutan pasar dan daya saingnya. Karena inovasi dan keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi berpengaruh positif terhadap daya saing perusahaan. Penelitian Abidin (2009), menunjukkan bahwa manajemen perubahan, dan demolisi berpengaruh terhadap keberlanjutan lingkungan. Keberlanjutan lingkungan juga berpengaruh terhadap daya saing perusahaan jasa konstruksi di Malaysia

2.8.2 Lingkungan Perusahaan dan Daya Saing

Lingkungan perusahaan menurut beberapa pakar manajemen dibedakan menjadi : lingkungan yang paling dekat dengan perusahaan atau disebut juga *task environment, industry environment* (Hitt *et al.*, 2006). Wheleen and Hunger (2007) membedakan lingkungan perusahaan menjadi lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*). Lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal perusahaan (lingkungan bisnis), menurut Hidayat dan Budiarto (2009) dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yang saling berkaitan, yaitu lingkungan operasional (*operating environment*), lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan jauh

(*remote environment*). Lingkungan operasional yang juga disebut lingkungan persaingan atau lingkungan tugas adalah faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan (Huda, 2009)

Pearce dan Robinson (2005) yang mengadopsi konsep Porter (2005), menyatakan bahwa sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima faktor yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ancaman produk substitusi dan persaingan sesama anggota industri. Demikian pula Hitt *et al.* (2006) dan Huda (2009) menyatakan bahwa lingkungan industri memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Intensitas persaingan industri dan potensi laba industri (diukur dengan modal jangka panjang dari modal yang diinvestasikan) merupakan fungsi dari model lima kekuatan kompetitif, yaitu: ancaman dari peserta bisnis baru, supplier, pembeli, produk substitusi, dan intensitas persaingan di antara para pesaing Hidayat dan Budiarto (2009). Lingkungan industri juga berperan dalam mempercepat perubahan lingkungan. Lingkungan industri yang dimaksud adalah, *bargaining power* pembeli, *bargaining power* penjual, masuknya pendatang baru yang potensial, adanya barang substitusi, dan intensitas persaingan perusahaan dalam industri (Kusmayadi, 2008).

Berdasarkan uraian pustaka yang sudah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini dipilih tiga indikator yang dianggap cukup relevan mewakili dari beberapa indikator daya saing perusahaan kontraktor di Indonesia, yaitu kekuatan kompetitif (daya saing) yang menentukan tingkat persaingan dalam perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah, baik domestik maupun internasional (Porter, 2006). Ketiga indikator tersebut adalah : ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pelanggan (pengguna jasa) dan kekuatan penawaran para pemasok (suplyer). Masing-masing indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.8.3 Ancaman Pendatang Baru.

Pendatang baru dalam bisnis kontraktor di Indonesia bisa berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Sebagaimana yang sudah dijelaskan dalam Tabel 2.6, pada saat ini jumlah kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia sekitar 140.000 perusahaan, atau sekitar 99 % dari total kontraktor yang ada di Indonesia, dan diperkirakan jumlah tersebut akan terus bertambah (LPJKN, 2014). Menurut Husaini (2013), saat ini terdapat 280 perusahaan asing yang bergerak di sektor konstruksi dengan jumlah pekerja dari asing sekitar 60.000 orang dan akan semakin bertambah. Bila dibandingkan dengan komposisi tenaga kerja konstruksi Indonesia yang total berjumlah 6,3 juta orang baru sekitar 8%-nya yang bersertifikat. Disisi lain kondisi struktur pasar industri konstruksi saat ini masih timpang karena lebih banyak dinikmati oleh kontraktor besar dibandingkan kontraktor kecil. Akibatnya persaingan usaha di pasar konstruksi skala kecil semakin ketat (Kirmanto, 2013). Hambatan paling utama bagi pendatang baru adalah tingkat

investasi yang sangat tinggi yang diperlukan untuk masuk dalam persaingan agar dapat menjadi pesaing yang diperhitungkan (Porter, 2006). Sebagai ilustrasi pada saat ini jumlah perusahaan kontraktor kecil-menengah sekitar 99 % dengan pangsa pasar sekitar 15 %, sedangkan jumlah perusahaan kontraktor besar sekitar 1 % dengan pangsa pasar sekitar 85 % (GAPENSI, 2012; Husaini, 2013), untuk menjadi perusahaan jasa konstruksi yang mempunyai daya saing tinggi memerlukan biaya besar untuk investasi agar bisa memberikan kinerja tinggi dibanding kompetitornya. Ada lima dimensi untuk meningkatkan daya saing dipakai dalam mengantisipasi ilustrasi tersebut di atas yaitu, biaya, kualitas, waktu, inovasi, dan waktu pemasaran (Li *et al.*, 2006). Keberlanjutan daya saing memerlukan suatu perusahaan untuk menghadapi tantangan dengan melalui investasi berkesinambungan untuk meningkatkan keuntungan adalah suatu proses siklus yang panjang (Porter, 2006). Disisi lain pendatang baru baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri (perusahaan asing), apabila mempunyai modal yang besar dan pengalaman yang cukup juga merupakan ancaman bagi perusahaan-perusahaan lokal yang selama ini sudah beroperasi.

2.8.4 Kekuatan Tawar Menawar Pelanggan.

Merujuk konsep daya saing model Porter (2006), salah satu faktor lingkungan industri bisnis yang mempengaruhi kekuatan kompetitif (daya saing) adalah kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) para pembeli atau pengguna jasa (pemilik proyek). Dalam Peraturan Pemerintah No 70, Tahun 2012, tentang pengadaan barang/jasa milik pemerintah, proses tawar menawar kontraktor untuk pengadaan jasa konstruksi diatur dalam bentuk proses pelelangan (tender) (Malik, 2010). Banyak negara termasuk di Indonesia, pemilik proyek umumnya menggunakan sistem harga terendah (*low bid*) untuk menentukan pemenang dalam tender proyek konstruksi. Hal ini tentu saja membuat kontraktor perlu memiliki strategi penawaran kompetitif (*competitive bidding strategy*) untuk memenangkan tender proyek. Kontraktor harus mampu memberikan harga penawaran yang terendah terhadap nilai HPS namun tetap mendapatkan keuntungan yang maksimum (Arifin dan Juwanti, 2013). Model penawaran kompetitif ini menjadi salah satu kekuatan tawar menawar pelanggan dalam membatasi harga penawaran kontraktor.

Perkembangan selanjutnya tentang pelaksanaan tender proyek pemerintah adalah dengan menggunakan media elektronik. *Electronic Procurement (E-Procurement)* merupakan proses pengadaan barang dan jasa pemerintah yang dilakukan secara elektronik terutama berbasis web atau internet. Instrumen ini memanfaatkan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi meliputi pelelangan umum secara elektronik yang diselenggarakan LPSE. *E-Proc* adalah salah satu cara pemerintah untuk menekan praktik kotor kontraktor yang biasa terjadi di pemerintahan dengan menurunkan harga penawaran serendah-rendahnya demi memenangkan tender. Program ini juga

memberikan kemudahan bagi pemilik jasa konstruksi dari berbagai daerah untuk dapat berkompetisi dalam sebuah tender, tetapi juga akan meningkatkan persaingan nilai penawaran antar kontraktor (Arifin dan Juwanti, 2013).

Apabila pemerintah Indonesia masih menggunakan pertimbangan sistem harga terendah (*low bid*) dalam setiap tender proyek, maka beberapa pertimbangan yang perlu dipikirkan kontraktor sebelum mengikuti tender adalah aspek dari proyek itu sendiri, internal perusahaan, pasar dan sumberdaya yang dimiliki (Wulfram, 2004). Dalam menghadapi tender terbuka di era globalisasi, ada beberapa model tender yang didasarkan pada *expected profit maximum* yang pernah dipraktikkan di beberapa negara maju, antara lain model Friedman, Gates dan Ackoff & Sasieni. Bila pesaing tidak terlalu membutuhkan pekerjaan, maka sebaiknya menggunakan model Ackoff & Sasieni. Bila kontraktor sangat membutuhkan pekerjaan demikian pula dengan para pesaing yang juga membutuhkan, maka sebaiknya menggunakan model Friedman yang menghasilkan markup lebih kecil (Arifin dan Juwanti, 2013).

Kekuatan tawar menawar pemilik proyek yang diimplementasikan melalui proses tender sudah diteliti oleh beberapa ahli di Indonesia, antara lain menyimpulkan bahwa ; faktor penting untuk memenangkan tender terdiri dari faktor latar belakang perusahaan, biaya, waktu penyelesaian dan jaminan. Faktor lainnya adalah pengalaman, kemampuan teknis, ketaatan pada regulasi dan kemampuan keuangan (Mangitung, 2006). Faktor dominan lainnya adalah hubungan baik dengan kontraktor dan referensi bank (Piliando, 2008), selain itu juga termasuk dokumen kualifikasi, pengalaman personil, metode keuangan dan kemampuan keuangan (Arfandi, 2010), evaluasi administrasi, evaluasi teknis dan evaluasi harga (Arifin dan Juwanti, 2013)

Kekuatan pembeli dapat menekan laba dengan cara menekan pesaing untuk menurunkan harga atau meningkatkan mutu pelayanan produknya sebagai kompensasi dari harga produk. Walaupun demikian, kekuatan pembeli dapat diimbangi oleh sebagian kecil produsen yang inovatif dengan cara mengeluarkan tampilan baru (Porter, 2006). Pada perusahaan konstruksi, sistem pelelangan merupakan media yang dimiliki oleh pengguna jasa (pemilik proyek) untuk mendapatkan harga bersaing dari para kontraktor. Artinya pengguna jasa memiliki kekuatan tawar menawar cukup strategis.

2.8.5 Kekuatan Tawar Menawar Supplier (*Bargaining Power of Suppliers*).

Merujuk konsep daya saing model Porter (2006), salah satu faktor lingkungan industri bisnis yang mempengaruhi kekuatan kompetitif (daya saing) adalah kekuatan tawar menawar para pemasok (*bargaining power of suppliers*). Kekuatan pemasok disebabkan adanya saling ketergantungan dari posisi tawar menawar antara kontraktor dan pemasok (supplier) atau sebaliknya. Secara kuantitatif, kontraktor harus dapat memenuhi pemesanan atau pembelian

dalam jumlah volume minimal tertentu. Sedangkan secara kualitatif, kontraktor harus dapat memperlihatkan prospek dan bonafiditas perusahaannya (Soliha, 2008). Kekuatan tawar-menawar dari pemasok juga sangat tergantung dari jumlah pemasok yang ada dan ragam produk atau material yang ditawarkan. Apabila jumlah pemasok untuk suatu industri relatif sedikit, sedangkan kontraktor yang membutuhkan barang pasokannya cukup banyak maka posisi tawar pemasok sangat kuat demikian pula sebaliknya. Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Kekuatan tawar menawar pemasok menjadi kuat apabila terdapat beberapa kondisi sebagai berikut: jumlah pemasok sedikit, material yang ditawarkan memiliki keunikan tersendiri dan mampu menciptakan *switching cost* yang besar, tidak tersedia produk substitusi, pemasok mampu melakukan integrasi ke depan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan (Resmi, 2013).

Keberhasilan kontraktor dalam pelaksanaan proyek antara lain tergantung dari kerjasama pihak-pihak yang terlibat dalam proyek yang secara tidak langsung membentuk rantai pasok (Soepiadhy *et al.*, 2011). Sebelum dilakukan pembelian material bangunan terlebih dahulu dilakukan pemilihan pemasok (supplier). Langkah awal dalam pemilihan pemasok adalah mempersiapkan daftar calon pemasok yang telah dipilih dan dianggap layak dan pantas (Limbong *et al.*, 2013). Supplier bahan bangunan merupakan salah satu mitra bisnis yang memegang peranan sangat penting dalam menjamin ketersediaan barang pasokan yang dibutuhkan oleh kontraktor. Oleh karena itu penilaian supplier bahan bangunan harus berdasarkan kriteria yang tepat sehingga dapat memberikan nilai perusahaan (Harianto dan Rahmawati, 2012). Pada proyek-proyek konstruksi proses pemilihan supplier merupakan salah satu bagian kritis dalam aktivitas pembelian karena berdampak pada kualitas dan ketersediaan bahan baku, efisiensi biaya produksi dan kelancaran sirkulasi dengan perusahaan (Setiawan, 2012). Kriteria penting yang perlu menjadi pertimbangan kontraktor dalam memilih supplier bahan bangunan adalah ; harga, kualitas, ketepatan waktu pengiriman, layanan dan ketepatan jumlah (volume) (Harianto dan Rahmawati, 2012).

Pemasok (supplier) dapat mempengaruhi perusahaan melalui kemampuan mereka dalam menaikkan harga, atau mengurangi kualitas produk dan servis. Pemasok menjadi kuat apabila produk atau jasa yang dipasok ke perusahaan adalah unik dan dengan *switching cost* yang besar, tidak tersedia produk substitusi, dan pemasok mampu melakukan integrasi ke depan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama dengan yang dihasilkan perusahaan. Kekuatan tawar menawar pemasok terkait erat dengan harga atau biaya pemakaian material, peralatan dan sumberdaya lainnya.

2.9 Model dan Sistem Penunjang Keputusan (SPK)

Model memberikan kemungkinan bahwa sistem yang kompleks dapat dipahami perilakunya dan dapat diprediksi dalam lingkup model. Akan tetapi bisa juga memberikan deskripsi dan prediksi yang tidak benar pada suatu realitas dari harapan penggunaannya. Agar model bisa dibuat dan dipergunakan dengan tepat untuk merumuskan hubungan antara kinerja, daya saing dan keberlanjutan industri jasa konstruksi di Indonesia, maka pada bagian ini akan dijabarkan tentang : pengertian dan jenis model, pemilihan model pada penelitian ini, model statistik, *soft system model & hard system model* dan model penunjang keputusan-SPK (*Decision Support System-DSS*).

2.9.1 Pengertian dan Jenis Model

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, model dapat diartikan secara singkat sebagai contoh atau bentuk. Secara umum model digunakan untuk memberikan gambaran (*description*), penjelasan (*prescription*) dan perkiraan (*prediction*) dari realitas yang dimiliki. Model adalah gambaran ideal dari suatu situasi atau dunia nyata, sehingga sifatnya yang kompleks dapat disederhanakan (Purnama *et al.*, 2008, Darmono, 2005). Suatu representasi atau formulasi dalam bahasa tertentu (yang disepakati) dari suatu sistem nyata. Representasi suatu masalah dalam bentuk yang lebih sederhana dan mudah dikerjakan. Model merupakan pendekatan, yang dianggap perlu dan cukup, dan dibuat berdasarkan (sejauh mungkin) pengetahuan yang telah dimiliki. Model merupakan abstraksi dunia nyata menjadi bentuk simbolik dengan tujuan menyederhanakan, meminimalkan biaya dan meminimalkan risiko agar lebih efektif (Hasret *and Mert*, 2007).

Pada umumnya beberapa literatur sepakat untuk mendefinisikan kata “ *model* “ sebagai suatu representasi atau formulasi dalam bahasa tertentu (yang disepakati) dari suatu sistem nyata. Sistem nyata adalah sistem yang berlangsung dalam kehidupan, sistem yang dijadikan titik perhatian dan yang dipermasalahkan. Dengan demikian pemodelan adalah proses membangun atau membentuk sebuah model dari suatu sistem dalam bahasa formal tertentu (Hasret *and Mert*, 2007). Model merupakan penyederhanaan representasi dari aspek-aspek tertentu dari sebuah realitas sistem (Suraji, 2005; Wibowo, 2011).

Model adalah percontohan yang mengandung unsur yang bersifat penyederhanaan untuk dapat ditiru (jika perlu). Dalam pengambilan keputusan suatu proses beruntun yang memerlukan penggunaan model secara tepat. Pentingnya model dalam suatu pengambilan keputusan, antara lain sebagai berikut (Hasret *and Mert*, 2007) :

- 1) Untuk mengetahui apakah hubungan yang bersifat tunggal dari unsur-unsur itu ada relevansinya terhadap masalah yang akan dipecahkan/diselesaikan itu.

- 2) Untuk memperjelas (secara eksplisit) mengenai hubungan signifikan diantara unsur-unsur itu.
- 3) Untuk merumuskan hipotesis mengenai hakikat hubungan-hubungan antar variabel. Hubungan ini biasanya dinyatakan dalam bentuk matematika.
- 4) Untuk memberikan pengelolaan terhadap pengambilan keputusan

Manajemen dan Rekayasa Konstruksi memegang peranan penting dalam manajemen konstruksi baik pada ruang lingkup industri konstruksi (makro), perusahaan konstruksi (meso) dan proyek konstruksi atau *site operation* (mikro). Manajemen dan Rekayasa Konstruksi juga bertujuan untuk mengoptimalkan suatu kegiatan pada ruang lingkup industri, perusahaan dan proyek konstruksi sehingga diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan kinerja. Proses-proses dalam manajemen diawali dan dilandasi dengan perencanaan. Untuk melakukan perencanaan diperlukan simulasi sehingga dibutuhkan pemodelan mencakup beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pada ruang lingkup industri, perusahaan dan pelaksanaan proyek konstruksi (Huda, 2009).

Modelling adalah suatu upaya untuk mempresentasikan realitas secara apa adanya, sehingga aspek-aspek tentangnya dapat diuraikan, diterangkan, dioptimalkan, diramalkan sesuai dengan realitasnya. Model dapat digunakan seorang manajer untuk memahami bagaimana dalam lingkungan berdampak pada masalah keputusan yang akan diputuskan (Wibowo, 2011). Output atau temuan dalam suatu modelling memungkinkan seorang analis untuk menentukan hasil-hasil keputusan yang logis, dan memilih suatu tindakan yang optimal (Wibowo, 2011). *Modelling* juga dapat dikatakan sebagai suatu aktifitas fundamental dari pembuatan sebuah penyederhanaan representasi dari suatu realitas. *Modelling* adalah aktifitas mempresentasikan sesuatu untuk memperbaiki sebuah pemahaman secara lebih baik terhadap realitas (Suraji, 2005; Wibowo, 2011).

Dari berbagai pendapat di atas, model dapat diartikan sebagai representasi analogikal dari suatu realita, atau deskripsi proses yang kompleks, yang merupakan penyederhanaan dari sebuah sistem, untuk membantu mengkalkulasi dan memprediksi dari yang dimodelkan dan dapat digunakan untuk memberikan gambaran (*description*), penjelasan (*prescription*) dan perkiraan (*prediction*) dari realitas yang dimiliki, dimana aplikasinya akan mengidentifikasi struktur dari proses yang berupa suatu cara yang memungkinkan untuk meneliti suatu operasional dalam peraktek. *Modelling* adalah aktifitas fundamental dalam mempresentasikan sesuatu dengan sederhana, untuk memperbaiki sebuah pemahaman secara lebih baik terhadap realitas yang ada (Wibowo, 2011).

Ada beberapa macam model (Suraji, 2005), dan sesuai formatnya dapat dibedakan sebagai berikut :

- 1) Model mental, model yang paling terkenal, yaitu merupakan gambaran yang terbentuk dalam pikiran manusia manakala suatu subyek dibahas.
- 2) Model matematis, yang dinyatakan sebagai formula, seperti model riset atau keuangan yang menjelaskan bagaimana variabel masukan tertentu berhubungan dengan variabel hasil.
- 3) Model diagramatis, merupakan model paling umum, mencakup figur dan tabel yang menyajikan informasi melalui kesan visual.

Berdasarkan basis model (Salim *et al.*, 2009), basis model berisi model statistik, keuangan, pengetahuan manajemen atau model kuantitatif lain yang menyediakan kemampuan analisis, seperti mencari, menjalankan, menggabungkan serta memeriksa model. Dilihat dari tingkat manajemen penggunaannya, model dalam basis model dibedakan 4, yaitu:

- 1) *Model Strategis* : mendukung tanggung jawab perencanaan strategis dari top management. Contoh : pengembangan perusahaan, pemilihan lokasi pabrik, perencanaan merger.
- 2) *Model Taktikal* : digunakan oleh manajemen tingkat menengah untuk membantu pengalokasian dan pengontrolan sumber daya organisasi. Contoh : perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pembelajaran rutin dan lain-lain.
- 3) *Model Operasional* : mendukung manajemen level bawah dalam pelaksanaan aktifitas sehari-hari dalam cakupan waktu yang singkat.
- 4) *Model Building Block* : merupakan model yang akan digunakan untuk membangun model yang lain. Contoh: analisa regresi, perhitungan *Net Present Value* (NPV) dan lain-lain.

Dalam bidang industri jasa konstruksi, model dapat dibedakan menjadi beberapa jenis sesuai bentuknya (Wibowo, 2011) sebagai berikut :

- 1) *Real Models*, yaitu model dalam bentuk nyata yang bisa berupa model fisik atau model lapangan.
- 2) *Abstract Models*, yaitu model dalam bentuk tidak nyata namun bisa memberikan gambaran sebagaimana kenyataan yang ada. Model ini bisa berupa model kualitatif (*soft system models* dan *hard system models*), model kuantitatif (model matematik, contoh : *finie element*, *boundary element*, serta model statistik, contoh : regresi, *logit*, *provit*, *probit*, *genetic*, *algoritme*, dan lain sebagainya).

2.9.2 Penentuan Model Penelitian dan SPK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan adanya hubungan antara kinerja perusahaan, daya saing dan keberlanjutan (*survival*) perusahaan jasa konstruksi kualifikasi kecil dan menengah. Dari hasil kajian pustaka menunjukkan adanya hubungan antar variabel yang berkaitan dengan kinerja perusahaan, daya saing dan keberlanjutan (*survival*) perusahaan yang digambarkan dalam bentuk *soft system models* (gambar, bagan alir dan lain-

lain). Penelitian ini diharapkan dapat membuktikan dan memberikan gambaran lebih nyata hubungan antar variabel kinerja perusahaan, daya saing dan keberlanjutan (*sustainable*) khususnya pada perusahaan jasa konstruksi kualifikasi kecil dan menengah.

Model dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antar variabel dengan hubungan yang nyata, dapat digambarkan dalam beberapa bentuk antara lain, *system theory/sistem thinking* dan model statistik. Model yang dapat digunakan secara aplikatif untuk memberikan masukan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan dapat dibuat dalam bentuk model sistem penunjang keputusan-SPK (*decision support system*) (Wibowo, 2011).

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini, hubungan antar variabel akan disusun dalam bentuk : model *system theory/sistem thinking*, model statistik dan model sistem penunjang keputusan-SPK (*decision support system-DSS*). Pertama, bentuk model akan disusun berdasarkan hasil kajian pustaka dalam bentuk konsep (*soft system models*), berikutnya disusun model statistik dalam bentuk hipotesis-hipotesis, kemudian model tersebut akan dijadikan model yang sebenarnya apabila hubungan antar variabel-variabel yang diteliti sudah diketahui.

2.9.3 Model Statistika

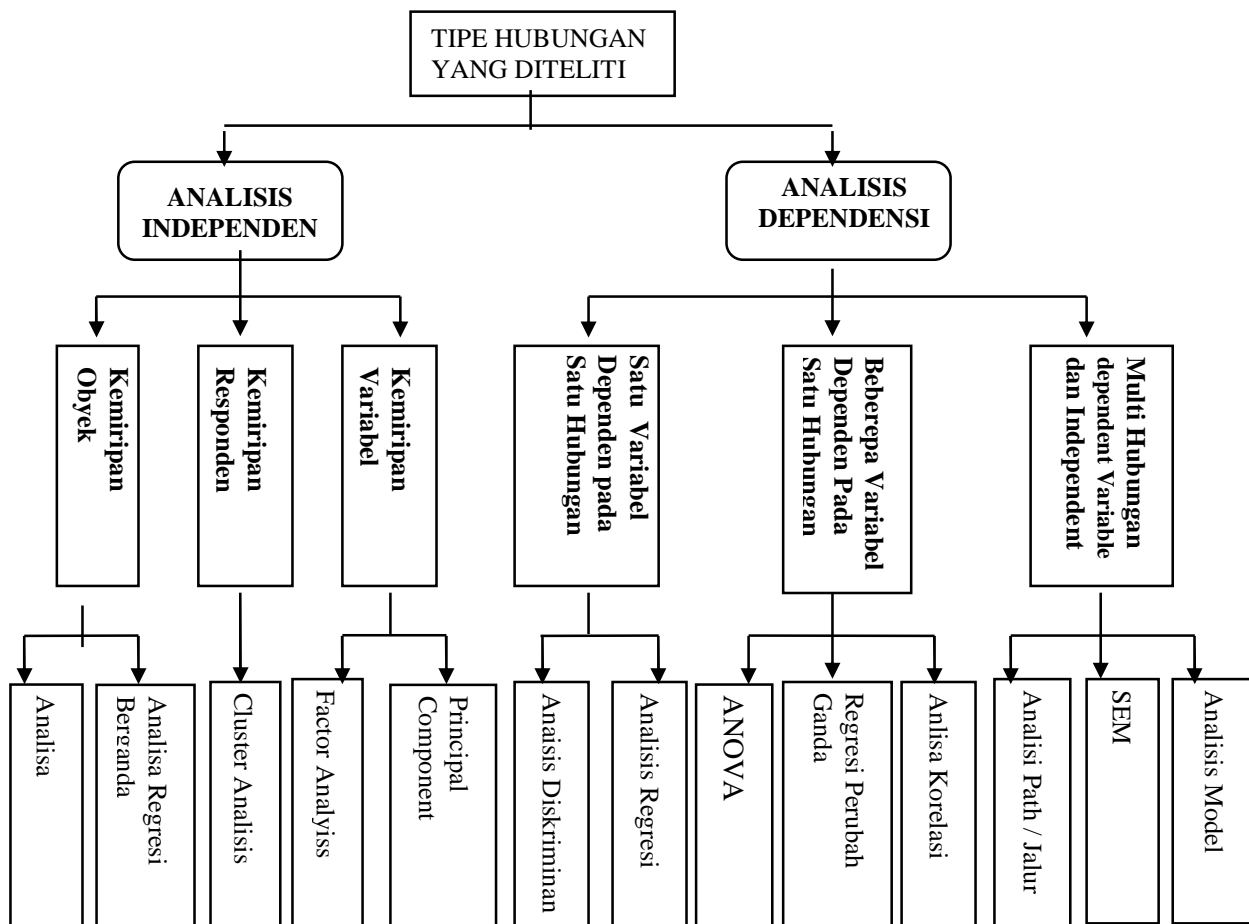
Analisa perubah ganda (APG) dapat didefinisikan sebagai penggunaan metode yang berkaitan dengan sejumlah besar variabel yang didapatkan secara simultan (Solimun, 2002). Kunci penting dari APG adalah bahwa analisis data multivariabel berkaitan dengan hubungan-hubungan antar variabel secara simultan. Menurut Solimun (2002) APG secara garis besar dapat dibedakan dari pola ketergantungan antar variabelnya dan secara skematis dapat di tunjukkan pada Gambar 2.12.

Berdasarkan Gambar 2.12. maka APG yang sesuai adalah multi hubungan variabel *dependent* dengan *independent*, yang dapat diselesaikan dengan analisis model struktural, analisis *path* (jalur) atau model persamaan struktur (*structural equation modelling-SEM*). Dengan memperhatikan kelebihan dari model *SEM* dibanding dengan analisis model struktural atau model analisis jalur, sebab *SEM* juga merupakan kombinasi dari analisis model struktural dan analisis jalur (Solimun, 2002) maka pada penelitian ini, perhitungan dan model statistik akan memakai *SEM*.

2.9.4 Model Persamaan Struktural

Model persamaan structural (*Structural Equation Modelling-SEM*) merupakan gabungan dari analisis faktor dan analisis jalur (*path analysis*) menjadi satu metode statistic komprehensif. Analisis jalur sebagai cikal bakal persamaan struktural bermula dari penelitian Sewall Wright di bidang Biometrika. Kontribusi utama Wright adalah mampu menunjukkan bahwa korelasi antar variabel dapat dihubungkan dengan parameter dari suatu model yang digambarkan dengan

diagram jalur (*path diagram*). Wright juga menyatakan bahwa model persamaan yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Aplikasi pertama kali dari analisis jalur oleh Wright secara *statistic ekuivalen* dengan analisis faktor yang dikembangkan oleh Spearman (Ghozali, 2008^a).



Gambar 2.12. Analisis APG dikaitkan dengan Pola Ketergantungan antar Variabel, (Solimun,2002)

Tidak seperti analisis *multivariate* biasa (regresi berganda, analisis faktor), *SEM* dapat menguji secara bersama-sama (Ghozali, 2008^a). *SEM* mempunyai dua tujuan utama dalam analisisnya yaitu menentukan apakah model possible (masuk akal) berdasarkan data yang dimiliki dan tujuan yang kedua untuk menguji berbagai hipotesis yang telah dibangun sebelumnya. Hubungan model dalam bentuk struktural dan pengukurannya dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Model struktural : hubungan antara konstruk independen dan dependen, dimana yang dimaksud dengan konstruk adalah variabel laten (*unobserved*), yakni variabel yang tidak bisa diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator/proksi untuk mengukurnya.

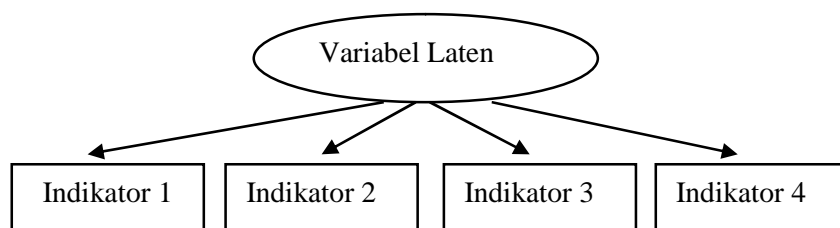
2) Model pengukuran : hubungan nilai antar indikator dengan konstruk, yaitu digabungkannya pengujian model struktural dan pengukuran tersebut memungkinkan peneliti untuk menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) dan melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari *SEM*. Penggabungan kedua metodologi ini ke dalam kerangka analisis yang koheren didasarkan atas sumbangan Joreskog Keesling dan Wiley (Ghozali, 2008^b).

SEM merupakan generasi kedua teknik analisis *multivariate* yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan (Ghozali, 2008^a). Menurut Wibowo (2011), pemodelan *SEM* merupakan suatu metode statistika yang menggunakan pendekatan hipotesis testing atau dikenal dengan istilah konfirmatori dalam bentuk persamaan struktural (regresi) dan relasi struktural dari persamaan yang dapat dibuat model secara visual, sehingga memudahkan konsepsualisasi teori yang akan dikaji.

Model persamaan struktural (*SEM*) adalah sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan rumit secara simultan (Ferdinand, 2005). *SEM* dapat dianggap sebagai perluasan dari pemodelan standar regresi yang berkaitan dengan variabel-variabel independen secara eksplisit tidak diukur dengan baik. Dalam *SEM* secara bersamaan dapat dilakukan tiga kegiatan yaitu : pemeriksaan validitas dan realibilitas instrumen setara dengan analisis faktor konfirmatori, pengujian model (hubungan antara variabel laten) setara dengan analisis jalur, dan membuat model yang bermanfaat untuk perkiraan setara dengan model struktural atau analisa regresi (Wibowo, 2011). Ada dua model *SEM* yang banyak digunakan pada saat ini, yaitu :

1) *SEM* berbasis *covariance*

Covariance based SEM (CBSEM) pertama kali dikembangkan oleh Joreskog dan Wiley. Dengan menggunakan fungsi maksimum Likelihood. *CBSEM* berusaha meminimumkan perbedaan antara sampel *covariance* dan *covariance* yang diprediksi oleh model teoritis sehingga proses estimasi menghasilkan matrik *covariance* dari data yang diobservasi (Ghozali, 2008^a).



Gambar 2.13. Hubungan Indikator Refleksif (Ghozali, 2008^a)

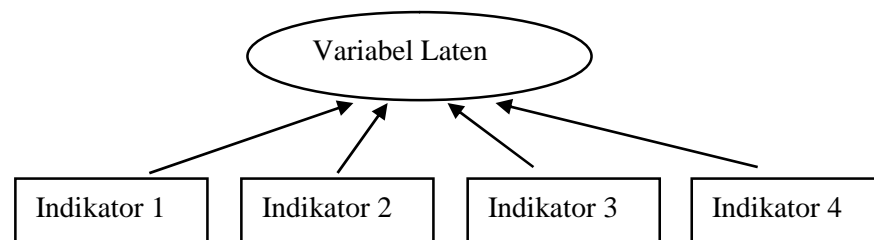
Keunggulan pemakaian *CBSEM* dipengaruhi oleh asumsi parametrik yang harus dipenuhi seperti variabel yang diobservasi memiliki multivariat distribusi normal dan observasi harus independen satu sama lain. Jumlah sampel yang kecil tidak asymptotic (mendekati nol) dapat memberikan hasil estimasi indikator dan model statistik yang tidak baik (Ghozali, 2008^a). Selain itu *CBSEM* mengharuskan dan membentuk variabel laten. Indikator-indikatornya bersifat refleksif atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut dipandang sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten, sehingga perubahan dalam satu indikator akan berakibat pada perubahan pada indikator lainnya dengan arah yang sama. Model indikator refleksif tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.13.

Dalam realitanya indikator dapat pula berbentuk hubungan formatif dengan variabelnya. Dalam model formatif indikator dipandang sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten. Apabila model formatif ini diterapkan dalam *CBSEM* akan menghasilkan model unidentified yang berarti terdapat *covariance* bernilai nol. Model indikator formatif dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.14.

2) *SEM* berbasis *component* atau *Variance-PLS (Partial Least Square)*

Pada *CBSEM* orientasi model yang dibangun adalah untuk menjelaskan semua *covariance* dari indikator-indikator yang diobservasi. Sedangkan pada *PLS* bertujuan untuk memprediksi. *PLS* dapat sekaligus menganalisis konstruksi yang dibentuk dengan indikator refleksif maupun formatif. Dengan demikian jika model struktural dan model pengukuran dihipotesiskan benar, maka *covariance based SEM* memberikan optimasi optimal dari indikator model. Hal ini ideal untuk konfirmasi model dan kebenaran indikator populasi. Guna tujuan prediksi dan pandangan *epistemic* dari data ke teori, properti data yang ada, tingkat pengetahuan teoritis dan pengembangan pengukuran, pendekatan lebih ideal.

Secara filosofis perbedaan antara *covariance based SEM* dengan *PLS* adalah apakah kita akan menggunakan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi (Ghozali, 2008^b).



Gambar 2.14. Hubungan Indikator Formatif (Ghozali, 2008^a)

3) Model Spesifikasi Dengan *PLS*

Model analisis jalur semua variabel laten dalam *PLS* terdiri tiga set hubungan yaitu :

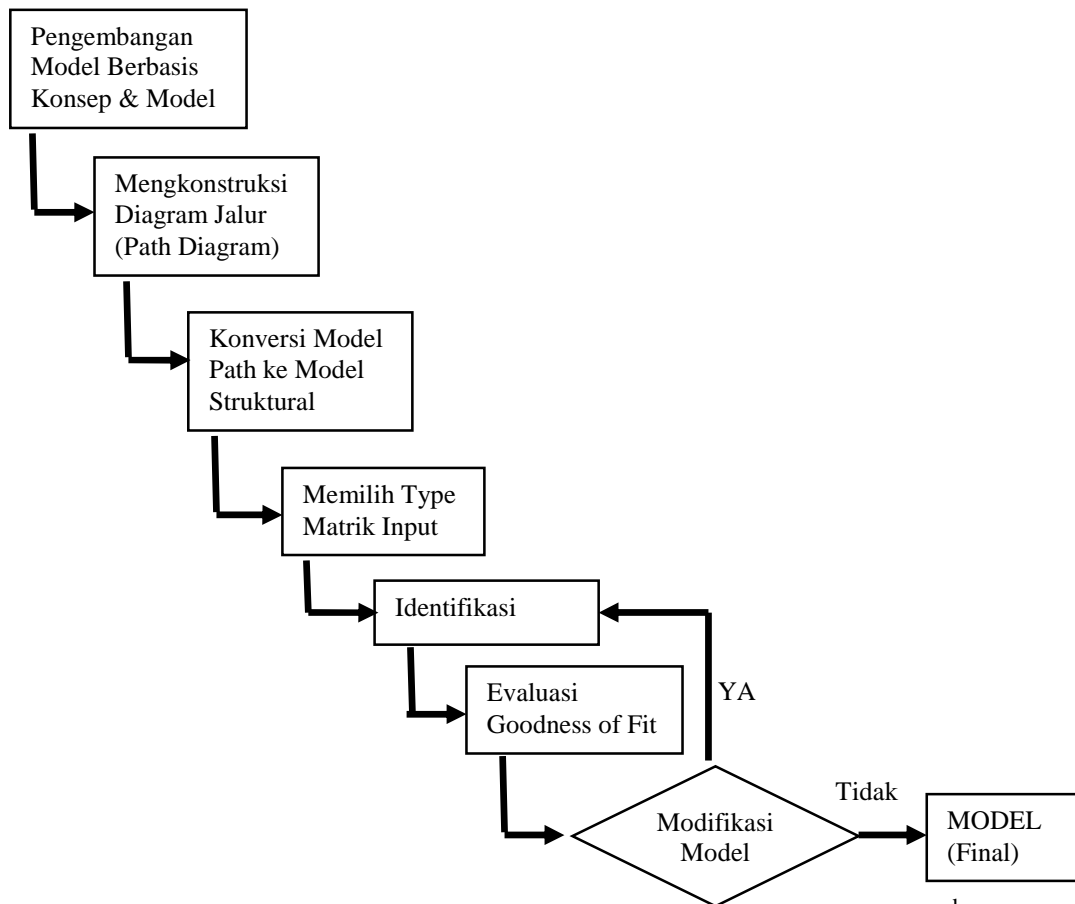
- (1) *Inner Model*, adalah model yang menspesifikasikan hubungan antara satu variabel laten dan variabel laten lainnya (*structural model*)
- (2) *Outer Model*, adalah model yang menspesifikasikan hubungan variabel laten dan variabel manefesnya atau indikatornya (*measuremenet model*)
- (3) *Weight relation*, adalah nilai variabel laten yang diestimasi dalam *PLS*.

4). Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminat validity* dari indikatornya dan *composite realibility* untuk blok indikator. Sedangkan *outer model* dengan formatif indikator dievaluasi dievaluasi berdasarkan substansi *content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Berdasarkan Gambar 2.15. maka APG yang sesuai adalah multi hubungan variabel *dependent* dengan *independent*, yang dapat diselesaikan dengan analisis model struktural, analisis *path* (jalur) atau model persamaan struktur (*structural equation modelling –SEM*). Dengan memperhatikan kelebihan dari model *SEM* dibanding dengan analisis model struktural atau model analisis jalur, sebab *SEM* juga merupakan kombinasi dari analisis model struktural dan analisis jalur (Solimun, 2002) maka pada penelitian ini, perhitungan dan model statistik akan memakai *SEM*.

Pada awalnya pengolahan data diproses melalui pengujian hipotesis dengan *SEM* yang berbasis *covariant* atau *component* dengan *software partial least square (PLS)*. *PLS* digunakan karena bersifat non parametrik serta dengan pertimbangan tanpa adanya model yang dianalisis, maka harus didasarkan pada teori yang kuat serta tanpa menghendaki berbagai asumsi harus dipenuhi seperti ; data harus terdistribusi normal secara *multivariate*, model indikator harus refleksif, skala pengukuran variabel harus kontinyu dan jumlah sampel harus besar. Dalam konteks penentuan model fit dapat ditentukan dengan cara meminimalkan perbedaan antara *sample covariance matrix* dan *implied covariance matrix*. *Sample covariance matrix* adalah matrik kovarian yang diperoleh dari observasi (data), sedangkan *implied covariance matrix* adalah matrik kovarian yang diperoleh berdasarkan model. Proses *SEM* mencakup beberapa tahapan yang harus dilakukan sebagaimana Gambar 2.15.



Gambar 2.15. Diagram Langkah Pendekatan SEM (Ghozali,2008^b)

2.9.5 Partial Least Square (PLS)

Sebagaimana yang sudah diuraikan di atas teknik SEM (*Structural Equation Model*) sebagai sebuah perluasan atau kombinasi dari beberapa teknik multivariat merupakan sebuah jawaban atas keterbatasan tersebut. Teknik ini mampu menjawab penelitian yang bersifat regresif dan dimensional. Terdapat dua model persamaan struktural yang dapat diaplikasikan dalam penelitian multidimensi yaitu *Covariance Based SEM* (CBSEM) atau dikenal *Covariance Structure Analysis* (CSA) dan *Variance Based* atau *Component Based SEM*.

PLS merupakan SEM berbasis *component* atau *variance* dengan metode analisis yang tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal multivariat, indikator dapat menggunakan skala pengukuran nominal, ordinal, interval dan rasio serta besarnya sampel tidak harus besar. PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori selain untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Dibandingkan dengan CBSEM (*Covarian Based Structural Equation Model*), PLS dapat menganalisis konstruk dengan indikator reflektif dan indikator formatif secara bersamaan yang tidak mungkin dijalankan oleh CBSEM. Lebih jauh lagi perhitungan algoritma PLS mampu mengestimasi

model yang besar dan kompleks dengan ratusan variabel laten dan ribuan indikator (Ghozali, 2008^b).

Secara filosofis perbedaan antara CBSEM dengan PLS adalah apakah model persamaan struktural akan digunakan untuk pengujian teori atau untuk tujuan prediksi. Pada situasi dimana terdapat dasar teori yang kuat dan pengujian teori sebagai tujuan utama dalam penelitian, maka metode CBSEM lebih sesuai. Namun untuk tujuan prediksi pendekatan PLS lebih cocok, diasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah berguna untuk dijelaskan. PLS dimaksudkan untuk analisis prediksi sebab akibat dalam situasi dengan kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah (Ghozali, 2008^b).

Dalam analisis regresi, terkadang kita jumpai kondisi terdapatnya korelasi antar variabel bebas (variabel prediktor) atau yang biasa disebut dengan istilah multikolinearitas. Multikolinearitas menjadi suatu masalah dalam analisis regresi, terutama dalam *regresi linear standar* (OLS). Adanya multikolinearitas yang tinggi tidak memungkinkan melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel respon secara terpisah. Terdapat beberapa metode untuk mengatasi masalah multikolinearitas ini. Masing-masing metode mempunyai kekomplekan. Metode-metode yang diusulkan untuk mengatasi masalah multikolinearitas tersebut antara lain LASSO dan PLS. PLS dapat digunakan untuk pemodelan yang mengandung sejumlah besar regressor/variabel bebas. PLS pertama kali populer penerapannya dalam bidang kometrik. Kemudian berkembang dan digunakan dalam bidang-bidang lain. Datta (2001) menggunakan PLS untuk konteks data *microarray*. Namun demikian, meskipun metode ini sudah lama diperkenalkan tahun 1960 an sifat-sifat statistiknya relatif baru dipelajari (Datta and Somnath, 2007)

PLS merupakan suatu teknik statistik yang menggabungkan antara metode PCA dengan regresi berganda. Tujuan dari metode ini adalah memprediksi variabel respon dengan menggunakan sekumpulan variabel prediktor. Prediksi ini diperoleh dengan cara mengekstrak variabel prediktor menjadi faktor-faktor yang saling ortogonal yang disebut sebagai komponen PLS dan memiliki kemampuan prediksi terbaik. Metode ini sangat berguna khususnya ketika variabel prediktor yang akan digunakan dalam model jumlahnya sangat besar, bahkan PLS mampu menangani variabel prediktor yang jumlahnya lebih besar dari pengamatan, dimana hal tersebut merupakan keunggulan utama dari metode PLS bila dibandingkan metode regresi lainnya (Abdi, 2010; Yuliani, 2010).

Sebagai pembuktian dari pernyataan tersebut maka pada penelitian ini dilakukan pengolahan data dengan menggunakan metode PLS menggunakan variabel prediktor sebanyak 2000 variabel sedangkan jumlah observasi tercatat hanya 62 observasi. Data ini diperoleh dari penelitian lain yang berjudul “*Broad patterns of gene expression revealed by clustering of*

tumor and normal colon tissues probed by oligonucleotide arrays” (yang dapat diunduh melalui alamat website <http://genomics-pubs.princeton.edu/oncology/affydata/index.html>). (Abdi, 2010)

Beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa metode PLS memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan metode lain, diantaranya adalah PLS lebih superior dan efektif dibandingkan dengan PCA dalam hal menangani data yang mengandung multikolinearitas, metode PLS memiliki kemampuan memprediksi yang lebih baik dibandingkan PCA, bahkan oleh Hoskuldsson PLS dikatakan sebagai metode yang lebih *robust* bila dibandingkan dengan metode Regresi Berganda, *Ridge Regression* dan metode regresi lainnya. Seperti halnya metode PCA, metode PLS juga telah tersedia pada beberapa paket program statistik seperti SAS, SPSS dan Minitab. Namun demikian, metode yang tersedia pada paket program tersebut adalah metode *PLS Regression* yang hanya dapat digunakan untuk menangani variabel respon yang bersifat kontinu sedangkan metode PLS untuk menangani variabel respon yang mengandung data diskret belum tersedia pada paket program statistik manapun (Asmara, 2010).

Regresi PLS merupakan teknik yang menjeneralisasi dan mengkombinasikan sifat-sifat dari analisis komponen utama dan regresi berganda (Abdi 2010). Tujuannya adalah menduga atau menganalisa variabel-variabel tak bebas dari variabel-variabel bebas atau variabel prediktor. PLS diperkenalkan oleh Herman Wold pada tahun 1960 an dan kemudian menjadi populer dalam bidang kemometrik dan juga digunakan dalam bidang-bidang lain. Regresi PLS terutama berguna untuk menduga variabel-variabel tak bebas dari sejumlah besar variabel-variabel bebas (variabel-variabel prediktor). Dalam hal seperti itu PLS mereduksi dimensi variabel-variabel penjelas asal dengan cara membentuk variabel-variabel laten yang merupakan kombinasi linier dari variabel-variabel penjelas asal dengan dimensi yang lebih kecil. Kemudian regresi OLS diaplikasikan terhadap variabel-variabel baru tersebut (Datta and Somnath, 2007).

Misal Y merupakan variabel respon tunggal dan X_1, X_2, \dots, X_p merupakan p variabel prediktor. Pertama-tama vektor $\mathbf{X}_j = (X_{1j}, \dots, X_{nj})'$, $1 \leq j \leq p$ dan $\mathbf{Y} = (Y_1, \dots, Y_n)$ dibakukan. Kemudian p variabel X_1, X_2, \dots, X_p direduksi menjadi faktor-faktor laten $(t^{(k)})$ ortogonal, $(t^{(k)}) = (X_1, X_2, \dots, X_p) c^{(k)}$ untuk $k = 1, 2, \dots, q$ dengan q adalah parameter tuning. Dalam praktek, cross validasi telah direkomendasikan untuk memilih q . Parameter tuning q lebih kecil daripada p dan n sehingga Y dapat diregresikan terhadap $t^{(1)}, \dots, t^{(q)}$ menggunakan regresi linier OLS. Variabel-variabel $t^{(k)}$ dibentuk secara rekursif dari variabel-variabel X_j , $1 \leq j \leq p$, demikian juga dengan Y melalui suatu cara sebagai berikut : setelah diperoleh $t^{(1)}, \dots, t^{(k-1)}$, dicari vektor konstanta c^k yang mempunyai panjang satu sehingga kombinasi linier $t^{(k)} = (X_1, X_2, \dots, X_p) c^{(k)}$ ortogonal untuk semua $t^{(i)}$ sebelumnya ($\{t^{(k)}\}' t^{(i)} = 0, i < k$) dan ($\{t^{(k)}\}' Y$ dengan Y mempunyai kovarian terbesar. Setelah

q faktor laten ditemukan, Y diregresikan terhadap $t^{(1)}, \dots, t^{(q)}$ dalam bentuk $\hat{Y} = C t$. Misal $\hat{Y} = C t$ dengan C adalah matriks dengan kolom $c^{(1)}, c^{(2)}, \dots, c^{(q)}$ maka dapat diperoleh t , hubungan yang dapat dengan mudah diekspresikan kembali ke dalam variabel X dan Y asal (Datta and Somnath, 2007).

Adapun langkah-langkah dalam analisis PLS dapat dijelaskan seperti pada Gambar 2.16 dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Langkah Pertama. Merancang Model Struktural (*inner model*) : Merancang model struktural hubungan (*inner model*) adalah menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substantif teori.
- 2) Langkah Kedua. Merancang Model Pengukuran (*outer model*) : Merancang model pengukuran (*Outer model*) adalah mendefinisikan hubungan antara *variable* laten dengan *variable* manifestnya dan di dalam penelitian ini semuanya bersifat refleksif.
- 3) Langkah Ketiga. Mengkonstruksi Diagram Jalur : Tahap ketiga yaitu mengkonstruksi diagram jalur untuk lebih mudah untuk dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.
- 4) Langkah Keempat. Konversi Diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan : *Outer Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. *Inner model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian.
- 5) Langkah Kelima. Estimasi : Metode pendugaan parameter (*estimasi*) di dalam metode PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah mencapai kondisi konvergen.
- 6) Langkah Keenam. *Goodness of Fit* : Berikutnya Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran-ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat koefisien jalur strukturalnya. Sedangkan stabilitas estimasi diuji dengan t-statistik melalui prosedur *bootstrapping*.
- 7) Langkah Ketujuh. Pengujian Hipotesis : Langkah terakhir dari data yang telah diolah dan dianalisis peneliti dapat menguji hipotesis yang telah terumuskan.



Gambar 2.16. Langkah-Langkah Analisis PLS (Purwohandoko, 2009)

2.9.6 System Theory/System Thinking

Pengertian dari *system theory* atau *system thinking* adalah suatu istilah atau suatu sistem yang digunakan untuk menjelaskan sesuatu, yang diorganisir dalam satuan teori, gagasan atau cara tertentu dalam membuat sesuatu yang biasanya dibedakan menjadi *soft system* dan *hard system*. *Soft system* adalah suatu cara yang terorganisir dalam mengerjakan situasi yang tidak menentu di dunia nyata sebagai sesuatu yang mempunyai kelebihan kemampuan lebih baik untuk ditetapkan dan diuraikan, dengan pendekatan permasalahan yang melibatkan aspek perilaku manusia (Wibowo, 2011).

Hard system adalah suatu cara yang bisa digunakan untuk mengerjakan permasalahan yang sudah tersusun dengan baik dan dapat menghasilkan ramalan kuantitatif dengan cara mengukurnya, membuat model, dan bertindak dengan tingkat keteraturan yang dapat diramalkan. Pendekatan *hard system* dilakukan dengan tahap pelaksanaan menentukan/ menggambarkan unsur-unsur yang terlibat dalam sistem, hubungan yang terjadi antar unsur-unsur, batasan sistem, diagram sistem, masukan dan keluaran (*input-output*) sistem, usulan format hubungan, penggunaan model untuk ramalan dan pengendalian dan menyesuaikan model dalam penggunaan nilai-nilai variabel.

Penelitian ini pertama kali menyusun model dalam bentuk *soft system model*, yaitu menyusun hubungan antar variabel endogen (sumber daya dan kemampuan perusahaan,

keputusan strategis, kinerja perusahaan dan keberlanjutan (*survival*) perusahaan) dan eksogen (manajemen kompetensi dan daya saing perusahaan) yang saling mempunyai pengaruh hubungan berdasarkan hasil kajian pustaka yang dilakukan sebelumnya. Hasil dari *soft system models* ini setelah dimintakan pendapat dari para responden dan dianalisis, dapat dikembangkan menjadi bentuk *hard system models*, model statistik dan Sistem Penunjang Keputusan-SPK (*Decision Support System-DSS*).

2.9.7 Sistem Penunjang Keputusan-SPK (*Decision Support System-DSS*)

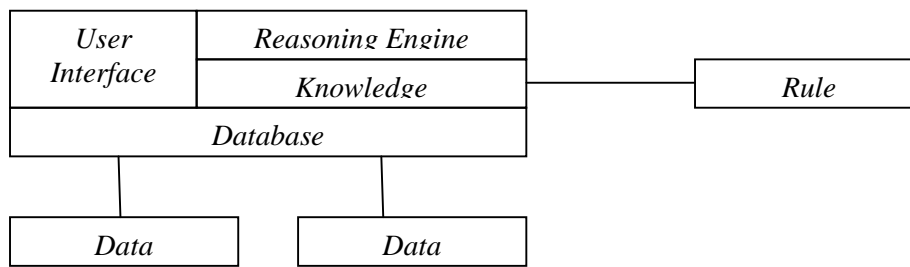
Sistem penunjang keputusan-SPK (*Decision Support System-DSS*) merupakan pengembangan lebih lanjut dari sistem informasi manajemen berbasis komputer (*computerize management information system*), yang dirancang sedemikian rupa sehingga bersifat interaktif dengan pemakainya. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan interaksi antara berbagai komponen dalam proses pengambilan keputusan, seperti prosedur, kebijakan, teknik analisis serta pengalaman dan wawasan manajerial guna membentuk suatu rangka keputusan yang bersifat fleksibel.

Tujuan dari SPK/DSS ini adalah untuk membantu pengambil keputusan memilih berbagai alternatif keputusan yang merupakan hasil pengolahan informasi-informasi yang diperoleh/tersedia dengan menggunakan model pengambilan keputusan, ciri utama sekaligus memanfaatkan keunggulan dari SPK yang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang tidak terstruktur. Adapun karakteristik dari SPK adalah :

- 1) Kapabilitas interaktif, dapat memberi akses cepat ke data dan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Fleksibilitas manfaat, dapat menunjang pembuat keputusan di berbagai bidang fungsional (keuangan, operasi, produksi, dan lain-lain).
- 3) Kemampuan integrasi model, memungkinkan pembuat keputusan berinteraksi dengan model-model termasuk pengembangan model sesuai kebutuhan
- 4) Fleksibilitas output, mendukung pembuat keputusan dengan out put yang disediakan.

Ciri-ciri SPK yang dirumuskan oleh Alters Keen, menurut Wibowo, (2011), adalah sebagai berikut :

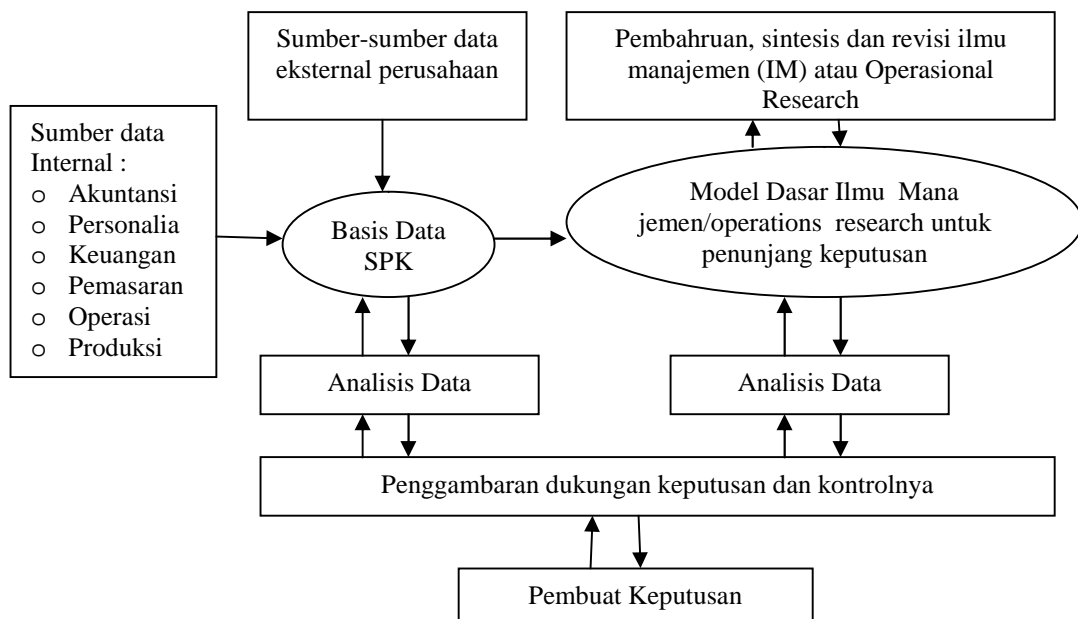
- 1) SPK dimaksudkan untuk membantu membuat keputusan-keputusan yang kurang terstruktur dan umumnya dihadapi oleh para manajer yang berada di tingkat pusat.
- 2) SPK merupakan gabungan antara kumpulan model kualitatif kuantitatif.
- 3) SPK memiliki fasilitas interaktif yang dapat mempermudah hubungan antara manusia dengan komputer.
- 4) SPK bersifat luwes dan dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.



Gambar 2.17. Konstruksi Tipikal dari DSS (Wibowo, 2011)

Perkembangan SPK selanjutnya adalah munculnya sistem pakar (*expert system-ES*), yaitu suatu sistem yang mampu memecahkan suatu persoalan secara tuntas dengan metode tertentu tanpa banyak melibatkan campur tangan manusia. Sebagian besar sistem pakar yang digunakan dewasa ini banyak ditujukan untuk keputusan-keputusan rutin yang tidak memerlukan penafsiran, penilaian atau instusi *Expert system (ES)* adalah program komputer yang dibuat berdasarkan pengetahuan, kemampuan dan cara berfikir manusia yang sudah mempunyai keahlian dan pengalaman tertentu, untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi secara spesifik. Karakteristik yang sangat penting *ES* adalah kemampuan dan kualitas yang tinggi dalam memecahkan suatu masalah, tidak tergantung dari seberapa cepat dia menyelesaikan masalah. Kemampuan lain dari *ES* adalah dapat menjelaskan hasil diagnosa yang diambil, hal ini didapat dari *decission process* pada saat tahapan penyelesaian masalah (Wibowo, 2011).

Suatu SPK pada dasarnya memiliki tiga subsistem utama yang menentukan kapabilitas teknik SPK tersebut, yaitu subsistem manajemen basis data, subsistem manajemen basis model, dan subsistem perangkat lunak penyelenggaraan dialog. Disamping itu SPK juga mempunyai komponen: *database*, manajemen *database*, *knowledge management*, *rule base*, mesin pengolah dan program. *Database* berguna untuk mengoleksi data yang dimasukkan secara sistematis, dimana ia mempunyai karakter yang spesifik dari tiap data. SPK juga mempunyai komponen *rule* yang berguna untuk menjalankan proses membuat keputusan, yang berguna untuk mengatur pertukaran data (Wibowo, 2011). Meskipun definisi SPK belum disepakati, keunikannya terletak pada dimungkinkannya intuisi dan penilaian pribadi pengambil keputusan untuk turut dijadikan dasar pengambilan keputusan. SPK dirancang secara khusus untuk mendukung seseorang yang harus mengambil keputusan-keputusan tertentu. Ilustrasi konfigurasi SPK sebagaimana Gambar 2.17 dan Gambar 2.18



Gambar 2.18. Konfigurasi SPK (Wibowo, 2011)

2.10 Roadmap Penelitian Terdahulu

Roadmap penelitian terdahulu sangat diperlukan sebagai pembanding dan acuan untuk melaksanakan penelitian yang relevansinya meneruskan suatu penelitian ataupun menyanggah dari penelitian sebelumnya. Dalam ilmu sosial, kebenaran ilmu yang dikembangkan dari penelitian di suatu tempat belum tentu benar atau sesuai di tempat lain. Penelitian ini pada dasarnya berusaha menganalisis dan menekankan hal yang sama dalam hal tertentu dengan penelitian sebelumnya, namun penelitian ini didesain secara lebih luas dengan cara menggabungkan beberapa variabel. Beberapa variabel tersebut adalah :

- 1) Kompetensi manajemen proyek, peneliti sebelumnya antara lain dilaksanakan oleh : Price (2003), Seng Lei and Skitmore (2004), Fotwe and McCoffer (2000), Chen and Lee (2007), Isik *et al.*, (2008), Shehu and Akentoye, (2008), Absah (2008), Oyegoke *et al.* (2009), Isik *et al.*, (2010), Ghasem *et al.* (2011), Ardiana *et al.*. (2010), Ghasem *et al.*(2011), Dogbegah *et al.* (2011)
- 2) Kemampuan dan sumberdaya perusahaan, peneliti sebelumnya antara lain dilaksanakan oleh : (2007), Alfianto (2007), Absah (2008), Raduan *et al.* (2009-a), Huda (2009), Isik *et al.* (2010) dan Ardiana *et al.* (2010),
- 3) Keputusan strategis perusahaan, peneliti sebelumnya antara lain dilaksanakan oleh : Chenowsky and Meredith (2000), Satrio (2004), Listyarso (2005), Dansoh (2005), Asmarani (2006), Hitt *et al.* (2006), David (2007), Anggraeni (2008), Huda (2009) Raduan *et al.* (2009), Isik *et al.* (2010) dan Huda dan Wibowo (2013),

- 4) Kinerja perusahaan, peneliti sebelumnya antara lain oleh : Bassioni (2004), Reichheld (2006), Asmarani (2006), Achda (2007), Raduan *et al.* (2009^a), Raduan *et al.* (2009^b), Lam *et al.* (2010) dan Huda dan Wibowo (2013).
- 5) Keberlanjutan perusahaan, peneliti sebelumnya antara lain dilaksanakan oleh : Adi *et al.* (2010), Achda (2007), Asa *et al.* (2008), Othman (2009), Abidin (2009), dan Ashford and Hall (2011), Abidin (2009), Huda dan Wibowo (2013).
- 6) Daya saing perusahaan, peneliti sebelumnya antara lain dilaksanakan oleh : Satrio (2004), Asmarani (2006), Reichheld (2006), Isik *et al.* (2010), Absah (2008), Asa *et al.* (2008), Raduan *et al.* (2009^a), Raduan *et al.* (2009^b), Che Rose *et al.* (2011),

Secara rinci beberapa penelitian tersebut di atas diringkas dalam bentuk matrik sesuai dengan Tabel 2.13. sampai dengan Tabel 2.18.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu kelebihan atau keterbaruan (*novelty*) dari penelitian ini adalah antara lain :

- 1) Pada umumnya penelitian yang dilakukan di Indonesia maupun di luar negeri fokus pada obyek penelitian kontraktor kualifikasi besar seperti yang dilakukan oleh Hidayat (2003), Satrio (2004), Gaither (2005), Achda (2007), Sudarto (2007), Raduan *et al.* (2009-a), Raduan *et al.* (2009-b), Abidin (2009), Wibowo (2011), Isik *et al.* (2010) dan Waluyo (2014). Sedangkan pada penelitian ini obyek penelitian lebih fokus pada perusahaan kontraktor kualifikasi kecil dan menengah di Indonesia.
- 2) Pada penelitian terdahulu variabel-variabel yang diteliti bersifat parsial pada kontraktor kualifikasi besar yang menyangkut hubungan variabel-variabel : lingkungan perusahaan, strategi pemasaran dan kinerja perusahaan (Hidayat, 2003), strategi pemasaran spesifik dan kinerja perusahaan (Satrio, 2004); faktor internal dan kinerja perusahaan (Sudarto, 2007); strategi, lingkungan dan daya saing perusahaan (Wibowo, 2014); daya saing dan kinerja perusahaan (Absah, 2008), sumberdaya, kinerja dan daya saing perusahaan, di Malaysia (Raduan *et al.*, 2009), industri konstruksi, manajemen perubahan dan keberlanjutan perusahaan (Abidin, 2010); *corporate culture, knowledge management* dan *corporate performance* (Waluyo, 2011). Sedangkan pada penelitian ini variabel-variabel yang diteliti bersifat holistik pada kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia yang menyangkut hubungan variabel-variabel : kompetensi manajemen proyek, keputusan strategis, kemampuan dan sumberdaya, kinerja, keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Dengan demikian penelitian disertasi ini sangat berbeda dengan penelitian sebelumnya terutama terkait obyek, lokasi dan variabel-variabel yang diteliti.

Tabel 2.13. Penelitian Tentang Kompetensi Manajemen Proyek pada Perusahaan Kontraktor

ASPEK	Seng Lei & Skitmore (2004)	Chen & Lee (2007)	Isik et al. (2010)	Ghasem et al. (2011)
Judul /Topik	<i>Project management competencies ; a survey of perspectives from project managers in Australia</i>	<i>Performance evaluation model for project managers using managerial practices</i>	<i>Impact of corporate Strength/ weakness on project management competencies</i>	<i>Importance Degree of Technical Competence Based On It Project Managers's Perspective</i>
Tujuan	Menganalisa keterampilan dan pengalaman manajer proyek dalam dunia	Menanalisa kompetensi manajemen poyek pada manajer proyek di China.	Untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kompetensi manajemen proyek	Mengenalisa elemen-elemen komptensi manajemen poyek bagi manager poyek konsumsi di Malaysia
Obyek	Manajer proyek konstruksi	Manajer poyek konsumsi	Perusahaan kontraktor	Manajer poyek konsumsi
Hasil /Kesimpulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan berkomunikasi, mampu mengetahui tujuan proyek dan keterampilan adalah kompetensi paling dibutuhkan 2. Kompetensi lainnya yang diperlukan adalah; mengantisipasi isu-isu yang akan datang, K3, lingkungan, adaptasi, inovasi, fleksibilitas, manajemen stakeholders, jaringan dan keterampilan bisnis dan transfer skill 3. Kompetensi manajemen proyek berpengaruh terhadap kinerja proyek dan kinerja perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penentu pengembangan kompetensi manajemen proyek adalah pelatihan yang efektif dan sertifikasi profesional kompetensi manajemen proyek bagi para manajer proyek serta meningkatkan validitas lintas budaya. 2) Hal tersebut sangat perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sumberdaya dan kemampuan perusahaan, keputusan strategis, kekuatan hubungan dengan pihak lain dan kompetensi manajemen proyek dapat meningkatkan kekuatan/kelemahan perusahaan. 2) Kompetensi manajemen poyek dapat digunakan sebagai alat untuk memaksimalkan keberhasilan poyek dan pada akhirnya keberhasilan perusahaan 	Terdapat 10 elemen kompetensi teknis yaitu, teknis pelaksanaan, penjadwalan, manajemen stakeholder, teknik informasi, pelaporan, manajemen logistik, manajemen kontrol perubahan, manajemen resiko, manajemen rekayasa nilai, manajemen kontrak dan teknik klaim, agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel 2.14. Penelitian Tentang Strategi pada Industri Jasa Konstruksi

ASPEK	Chenowsky & Meredith (2000)	Price (2003)	Satrio (2004)
Judul /Topik	<i>Strategic Management in Construction</i>	<i>The Strategy Process within Large Construction Organization</i>	Strategi Pemasaran Perusahaan Jasa Konstruksi Kualifikasi Besar
Tujuan	Memperkenalkan sebuah studi tentang praktek manajemen stratejik saat ini dalam organisasi konstruksi, dan mengarahkan organisasi ke arah kompetisi di pasar global	Menyelidiki pendekatan-pendekatan saat ini untuk proses pengelolaan strategi dalam industri konstruksi	Untuk mengetahui secara empiris mengenai: (a) strategi pemasaran spesifik yang dipergunakan oleh perusahaan jasa konstruksi, (b) perbedaan pemilihan strategi pemasaran spesifik, berpengaruh terhadap segmen pasar yang berbeda, (c) pengaruh pemilihan segmen pasar terhadap hubungan antara pemasaran yang spesifik dengan keberhasilan pemasaran, dan (d) pemilihan segmen berbeda mempunyai peluang yang berbeda terhadap keberhasilan pemasaran
Obyek	Organisasi konstruksi	Industri konstruksi di Inggris	Kontraktor yang mempunyai kualifikasi besar (B), dan telah berdiri sebelum tahun 1997
Hasil /Kesimpulan	Perlunya pelaksanaan industri konstruksi menggunakan manajemen strategis guna mencapai efektifitas yang baik, serta pentingnya pengetahuan pekerja, pasar baru, dan teknologi informasi yang mendukung pemanfaatan manajemen strategi.	Proses manajemen strategik diringkas dalam suatu alat bantu (<i>tool kit</i>) berupa kerangka kerja untuk membantu pengembangan manajemen yang strategis.	3) Terdapat perbedaan strategi pemasaran pada segmen pasar yang berbeda. Pada segmen pasar pemerintah, strategi pemasaran yang berorientasi pada keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, dan <i>relationship</i> , pada segmen swasta berorientasi pada keunggulan mutu dan fleksibilitas pelayanan. 4) Strategi pemasaran signifikan mempengaruhi keberhasilan pemasaran baik pada segmen pasar pemerintah atau swasta. Peluang untuk mendapatkan keberhasilan sama pada segmen pasar yang berbeda.
Rekomendasi		Masih perlunya perbaikan dari kebanyakan organisasi konstruksi dengan alat bantu yang sesuai	Strategi pemasaran spesifik jasa konstruksi kualifikasi besar meliputi : keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, dan <i>relationship</i> , pada segmen swasta berorientasi pada keunggulan mutu dan fleksibilitas pelayanan

Tabel 2.15. Penelitian tentang Sumber Daya dan Kemampuan, Manajemen Strategik, dan Kinerja

ASPEK	Raduan <i>et al.</i> (2009 ^a)	Raduan <i>et al.</i> (2009 ^b)	Huda (2009)
Judul /Topik	A Conceptual Framework of Relationship between Organizational Resources, Capabilities, System, Competitive Advantage, and Performance	Management, Strategic Management Theories, and The Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resources Based View	Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Strategi Pemasaran dan Kinerja Perusahaan Jasa konstruksi di Indonesia.
Tujuan	Menganalisis hubungan sumber daya organisasi dengan kemampuan dan sistem, kemampuan dengan sistem, sumber daya dan kemampuan dengan keunggulan bersaing, keunggulan daya saing dan sumber daya dengan kinerja perusahaan	Untuk menganalisis pengaruh sumber daya internal perusahaan dan kemampuan perusahaan terhadap kinerja perusahaan.	Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh faktor lingkungan internal, lingkungan industri dan lingkungan eksternal perusahaan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan jasa konstruksi
Obyek	Beberapa perusahaan jasa di Malaysia (Penelitian Kualitatif).	Beberapa perusahaan jasa di Malaysia (Penelitian Kualitatif).	134 perusahaan jasa konstruksi kualifikasi kecil dan menengah di Indonesia
Hasil /Kesimpulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara sumber daya organisasi terhadap kemampuan (<i>capability</i>) dan sistem. 2. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kemampuan organisasi (<i>capability</i>) dan sistem. 3. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara sumber daya organisasi, kemampuan organisasi, dan sistem organisasi terhadap keunggulan daya saing (<i>competitive advantage</i>). 4. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara keunggulan daya saing, sumber daya organisasi, dan kemampuan organisasi terhadap kinerja perusahaan. 5. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara sistem organisasi dan kinerja perusahaan. 	Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dijelaskan dengan <i>resources based view (RBV)</i> , dimana dengan mengubah sumber daya internal perusahaan dan kemampuan perusahaan dapat meningkatkan level atau tingkat keunggulan bersaing perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan internal dan eksternal perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan jasa konstruksi. 2. Lingkungan industri perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan jasa konstruksi. 3. Strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan untuk memilih dan menetapkan strategi pemasaran spesifik jasa kontraktor dalam hal keunggulan harga, keunggulan mutu, <i>relationship</i> dan aliansi, tetapi terdapat perbedaan signifikan untuk memilih dan menetapkan strategi pemasaran terutama dalam hal waktu dan fleksibilitas pelayanan.

Tabel 2.16. Penelitian tentang, Sumber Daya dan Kemampuan, Manajemen Stratejik, dan Kinerja

ASPEK	Isik <i>et al.</i> (2010)	Ardiana <i>et al.</i> (2010)	Huda & Wibowo M.A. (2013)
Judul /Topik	Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance	Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya terhadap Kinerja UKM di Surabaya	Strategies to Increase Performance and Sustainability of Construction Services Company in East Java Indonesia
Tujuan	Menganalisis kekuatan hubungan/kerjasama (<i>strength of relationship</i>) dan kompetensi manajemen proyek (<i>project managemenet competencies</i>) terhadap Sumber daya dan kapabilitas (<i>resources and capability</i>), keputusan strategis (<i>strategic decision</i>), dan kinerja perusahaan (<i>company performance</i>).	Menganalisis bagaimana hubungan antara kompetensi SDM UKM (pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan) dengan kinerja UKM di Surabaya.	Menganalisis tentang model hubungan strategi, kinerja dan keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah dan kualifikasi besar di Propinsi Jawa Timur-Indonesia
Obyek	73 kontraktor di negara Turki.	150 pemilik dan jajaran manajemen UKM pada sentra UKM Manufaktur di Kota Surabaya	80 industri jasa konstruksi kualifikasi kecil, menengah dan besar di propinsi Jawa Timur, Indonesia.
Hasil /Kesimpulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama/hubungan yang kuat berpengaruh signifikan terhadap sumber daya dan kapabilitas perusahaan. 2. Sumber daya dan kapabilitas perusahaan, serta keputusan strategis berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3. Kompetensi manajemen proyek berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui sumber daya dan kapabilitas perusahaan, atau melalui keputusan strategik. 	Berdasarkan hasil analisis korelasi menunjukkan kompetensi SDM UKM memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja UKM. Secara parsial pengetahuan (<i>knowledge</i>) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM, sedangkan ketrampilan (<i>skill</i>) dan kemampuan (<i>ability</i>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM di Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1) Strategi perusahaan berpengaruh signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi 2) Strategi perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi, 3) Kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi, 4) Terdapat perbedaan antara perusahaan jasa konstruksi kualifikasi kecil-mennengah dan kualifikasi besar dalam melaksanakan strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan

Tabel 2.17. Penelitian tentang Kinerja Perusahaan dan Daya Saing

ASPEK	Asmarani (2006)	Reichheld (2006)	Sudarto (2007)
Judul /Topik	Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja perusahaan dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing	Learning from Consumer Defection	Identifikasi Permasalahan pada Faktor Internal yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia
Tujuan	Menguji dan menganalisis pengaruh faktor manajerial, faktor lingkungan, serta kultur organisasi terhadap perencanaan strategik, serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing.	Menganalisis hubungan antara konsumen dengan perusahaan, serta menganalisis indikator daya saing perusahaan.	Untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan jasa konstruksi, serta menyusun dan membuat suatu sistem komputer yang berbasis <i>knowledge based management system</i> yang memiliki kemampuan dalam memberikan alternatif penyelesaian dan saran seperti tindakan koreksi terhadap permasalahan yang terjadi.
Obyek	Industri Kecil dan Menengah Tenun Ikat di Troso, Jepara	Perusahaan penerbangan di Amerika Serikat	Perusahaan jasa konstruksi di Indonesia
Hasil /Kesimpulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor manajerial, lingkungan, serta kultur organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan strategik perusahaan. 2. Perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. 3. Kinerja perusahaan berpengaruh positif dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antara konsumen dengan perusahaan sangat penting. 2. Akibat tekanan kekuatan konsumen, diperlukan analisis indikator daya saing perusahaan, ancaman pendatang baru untuk produk atau jasa sejenis, dan kekuatan tawar-menawar pelanggan yang merupakan kekuatan konsumen. Artinya kinerja perusahaan (perspektif pelanggan) mempengaruhi daya saing perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permasalahan pada faktor internal perusahaan terdiri dari manajer yang tidak kompeten, rendahnya kemampuan manajerial dan entrepreneurial, rendahnya produktivitas, minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM, masalah finansial yang terlambat. 2. Untuk meningkatkan kinerja tersebut adalah dengan melakukan tindakan perbaikan yang bisa berupa tindakan koreksi.

Tabel 2.18 Ringkasan Roadmap Penelitian Terdahulu

Tema Penelitian	Penelitian Tahun			
	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015
Kompetensi manajemen proyek dan kinerja	Developing project management competency: perspectives from the construction industry (Fotwe & McCoffer, 2000)	<i>Performance Evaluation Model for Project Managers Using Managerial Practices</i> (Chen & Lee, 2007)	<i>Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance</i> (Isik et al., 2010)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Penelitian ini Oleh : Miftahul Huda </div> 1) Pengaruh kompetensi manajemen proyek terhadap kinerja kontraktor
		<i>Construction progame management skills and competencies ; a deeper insigh</i> (Shehu & Akentoye, 2008)	Kompetensi SDM dan Pengaruhnya terhadap Kinerja UKM (Ardiana et al., 2010)	
		Kompetensi: sumber daya pendorong keunggulan bersaing perusahaan (Absah, 2008)	Pengaruh kompetensi teknis terhadap kinerja perusahaan (Ghasem et al., 2011)	
Kompetensi manajemen proyek dan sumberdaya	<i>Project management competencies perspectives from project managers</i> (Seng, Lei & Skitmore. 2004)	Impact of corporat Strength/ weakness on project management competencies (Isik et al., 2008)	<i>A principal component analysis of project management competencies for the Ghanaian construction industry</i> (Dogbegah et al., 2011)	2) Pengaruh kompetensi manajemen proyek terhadap sumberdaya dan kemampuan kontraktor
Kompetensi manajemen proyek dan strategi	<i>The Strategy Process within Large Construction Organization</i> (Price, 2003)	Skill competency development strategies by a contractor (Oyegoke et al., 2009)	<i>Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance</i> (Isik et al., 2010)	3) Pengaruh kompetensi manajemen proyek terhadap keputusan strategis kontraktor
Sumberdaya & kemampuan dan kinerja		Identifikasi faktor internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan (Sudarto, 2007)	Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya terhadap Kinerja UKM (Ardiana et al., 2010)	4) Pengaruh sumberdaya dan kemampuan terhadap kinerja kontraktor
		Pengaruh Ketrampilan terhadap Kinerja Manajer Proyek pada Perusahaan Kontraktor (Alfianto, 2007)	<i>Impact of resources and strategies on construction company performance</i> (Isik et al., 2010)	

Tabel 2.18 Ringkasan Roadmap Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Tema Penelitian	Penelitian Tahun			
	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015
Sumberdaya & kemampuan dan kinerja		Pengaruh lingkungan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan kontraktor (Huda, 2009)		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Penelitian ini Oleh : Miftahul Huda </div>
		Sumberdaya dan kemampuan dengan kinerja perusahaan (Raduan et al., 2009 ^a)		
		Kompetensi: sumber daya pendorong keunggulan bersaing perusahaan (Absah, 2008)		
Strategi dan kinerja	<i>Strategic Management in construction</i> (Chenowsky & Meredith, 2000). Strategi Pemasaran Jasa Konstruksi (Satrio, 2004).	Strategic planning practice of construction firms in Ghana (Dansoh, 2005).		5) Pengaruh keputusan strategis terhadap kinerja kontraktor
	Pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran dan kinerja perusahaan (Listyarso, 2005)	Pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan (Asmarani, 2006)	<i>Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance</i> (Isik et al., 2010)	
	Keberhasilan perencanaan strategis dalam kinerja proyek dan kinerja perusahaan (Dietrich & Lehtonen 2005)	Pengaruh lingkungan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan kontraktor (Huda, 2009)	<i>Strategies to Increase performance and sustainability of Construction</i> (Huda & Wibowo, 2013)	

Tabel 2.18 Ringkasan Roadmap Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Tema Penelitian	Penelitian Tahun			
	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015
Kinerja dan keberlanjutan	Performance Measurement in Construction (Bassioni, 2004)	Konteks Sosiologis Perkembangan <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> dan Implementasinya di Indonesia (Achda, 2007)	Beberapa aspek penting <i>green construction</i> yang mendukung kinerja dan keberlanjutan perusahaan (Lam <i>et al.</i> , 2010)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Penelitian ini Oleh : Miftahul Huda </div> 6) Pengaruh kinerja terhadap keberlanjutan kontraktor
		Sumberdaya dan kemampuan dengan kinerja perusahaan (Raduan <i>et al.</i> , 2009)	<i>Strategies to Increase performance and sustainability of Construction</i> (Huda & Wibowo, 2013)	
Kinerja dan daya saing		Kinerja perusahaan dan daya saing (Reichheld, 2006)		7) Pengaruh kinerja terhadap daya saing kontraktor
		Perencanaan strategis terhadap kinerja dan daya saing perusahaan (Asmarani, 2006)		
		Hubungan kinerja dengan daya saing perusahaan (Raduan <i>et al.</i> , 2009)		
Keberlanjutan dan daya saing		Managing knowledge in the context of sustainable construction (Shelbourn <i>et al.</i> , 2006)		8) Pengaruh keberlanjutan terhadap kinya saing kontraktor
		Faktor-faktor kritis dalam SMM untuk optimasi profitabilitas dan daya saing kontraktor di Indonesia (Asa <i>et al.</i> , 2008)	<i>The importance of regulation-induced innovation for sustainable development</i> (Ashford & Hall, 2011)	

2.11 Kerangka Berpikir dan Kerangka Konseptual Penelitian.

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta kajian teoritis dan empiris yang telah diuraikan di depan, maka dapat disusun sebuah kerangka berpikir dan kerangka konseptual untuk penelitian ini sebagai berikut.

2.11.1 Kerangka Berfikir Penelitian

Sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis berbagai parameter strategis yang ada di 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. Pendekatan konsep berfikir dalam memahami parameter strategis tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Kompetensi Manajemen Proyek : Perusahaan kontraktor adalah perusahaan berbasis proyek, sejak kontraktor tumbuh dan bertahan sampai dengan pencapaian kesuksesan pada proyek-proyek mereka masing-masing. Setiap proyek konstruksi adalah sesuatu yang unik, tetapi proses manajerial (manajemen) hampir sama untuk setiap perusahaan. Jika proyek merupakan bisnis konstruksi murni, maka kompetensi manajemen proyek tidak dapat dipisahkan dari perusahaan kontraktor. Kompetensi manajemen proyek merupakan basis pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang harus dimiliki setiap kontraktor termasuk kontraktor kualifikasi kecil-menengah. Renstra 2009-2014 Kementerian PU mengamanatkan bahwa strategi pembinaan jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah adalah meningkatkan konsolidasi sistem pembinaan dan pelatihan konstruksi nasional berbasis kompetensi serta meningkatkan kualitas sarana dan sarana pelatihan berbasis kompetensi sesuai dengan standar internasional. Oleh karena itu kompetensi manajemen proyek dianggap sebagai salah satu parameter penting untuk dianalisis dalam penelitian ini.
- 2) Sumberdaya dan Kemampuan : Sumberdaya dan kemampuan dalam bentuk berwujud dan tidak berwujud (*tangible and intangible assets*) yang dimiliki kontraktor mempunyai peran strategis dalam mendukung suksesnya pelaksanaan proyek konstruksi. Sukses proyek konstruksi pada umumnya dinilai dari aspek biaya, waktu dan mutu yang dihasilkan. Menurut karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki, kontraktor kualifikasi kecil-menengah pada umumnya mempunyai banyak keterbatasan sumberdaya dan kemampuan terutama dalam hal keuangan, SDM, teknologi, peralatan dan lain-lain. Renstra 2009-2014 Kementerian PU mengamanatkan perlunya pembinaan sumber daya investasi infrastruktur yang efisien, efektif dan

produktif yang menjamin keselarasan antara peningkatan investasi infrastruktur pekerjaan umum dengan pengembangan daya saing penyedia jasa konstruksi nasional, terutama bagi kontraktor kualifikasi kecil. Meningkatkan tenaga kerja konstruksi yang profesional dan berdaya saing yang didukung dengan Gerakan Nasional Pelatihan Konstruksi (GNPK) dan penataan klasifikasi dan kualifikasi SDM konstruksi sesuai kebutuhan industri. Oleh karena itu sumberdaya dan kemampuan merupakan salah satu parameter penting untuk dianalisis dalam penelitian ini.

- 3) Keputusan Strategis : Keputusan strategis adalah keputusan pimpinan perusahaan berbasis strategi kompetitif bisnis kontraktor yang diambil oleh pimpinan puncak perusahaan untuk mempengaruhi keputusan di tingkat yang lebih rendah dengan tujuan untuk memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerja perusahaan secara evolusioner. Persaingan bisnis kontraktor di Indonesia, terutama kontraktor kualifikasi kecil-menengah sangat kompetitif, mengingat segmen pasar yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah kontraktor yang ada. Diperlukan strategi yang tepat agar perusahaan dapat memenangkan persaingan tersebut. Berdasarkan uraian beberapa referensi, keputusan strategis yang sesuai dengan strategi perusahaan kontraktor terdiri dari : strategi diferensiasi, strategi seleksi pasar, strategi seleksi harga, strategi seleksi rekanan/partner/proyek, strategi manajemen proyek dan strategi investasi.
- 4) Kinerja Perusahaan : Kinerja perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah adalah hasil atau prestasi yang dicapai secara berkesinambungan sebagai perbandingan dengan tujuan, standar dan prestasi masa lalu ditinjau dari aspek finansial dan non finansial, internal dan eksternal perusahaan. Kinerja perusahaan sangat tergantung dari omset dan keuntungan yang diperoleh perusahaan dan kemampuannya memanfaatkan keuntungan untuk meningkatkan. Beberapa referensi hasil penelitian menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan kontraktor sangat dipengaruhi oleh kompetensi manajemen proyek, kemampuan dan sumberdaya serta keputusan strategis perusahaan.
- 5) Keberlanjutan Perusahaan : Keberlanjutan (*survival*) perusahaan kontraktor kecil-menengah adalah hasil atau kinerja yang dicapai oleh kontraktor secara berkesinambungan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan konstruksi yang menggabungkan prinsip-rinsip dasar dan pembangunan berkelanjutan dengan memperhatikan dan peduli terhadap aspek-aspek ekonomi, sosial, lingkungan, hukum dan etika yang berlaku. Keberlanjutan sangat erat kaitannya dengan kinerja perusahaan terutama, terutama terkait dengan aspek finansial dan pertumbuhan. Data publikasi LPJK (2014), menjelaskan tentang jumlah kontraktor yang tidak bisa berlanjut sekitar 30 % (mayoritas kualifikasi kecil) dari jumlah kontraktor yang ada.

6) Daya Saing Perusahaan : 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. Daya saing perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan. Lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal perusahaan (lingkungan bisnis), dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yang saling berkaitan, yaitu lingkungan operasional (*operating environment*), lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan jauh (*remote environment*). Renstra 2009-2014 Kementerian PU mengamanatkan untuk mengembangkan pembinaan sumber daya investasi infrastruktur yang efisien, efektif dan produktif yang menjamin keselarasan antara peningkatan investasi infrastruktur pekerjaan umum dengan pengembangan daya saing penyedia jasa konstruksi nasional, terutama bagi kontraktor kualifikasi kecil-menengah dan meningkatkan pembinaan usaha konstruksi nasional yang kompetitif, profesional dan berdaya saing tinggi di tingkat nasional maupun internasional.

Kerangka pikir model dan SPK hubungan parameter kinerja, keberlanjutan (*survival*) dan daya saing perusahaan jasa konstruksi (kontraktor) di Indonesia pada dasarnya dapat diuraikan menjadi dua kelompok. Kelompok pertama tentang penyusunan model, analisis dan pembuktian SPK, sedangkan kelompok kedua tentang analisis dan pembuktian model pengaruh kinerja dan daya saing terhadap keberlanjutan (*survival*) perusahaan. Penyusunan model dan SPK tersebut dapat disusun berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Latar belakang dan permasalahan yang dihadapi kontraktor kualifikasi kecil dan menengah di Indonesia.
 - (1) Kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia 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. 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 semua pihak.

- (2) Secara umum kondisi kontraktor Indonesia, khususnya kualifikasi kecil-menengah masih sangat lemah, mempunyai beberapa keterbatasan dan kelemahan antara lain :
 - a) 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.
 - b) Berdasarkan 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.
 - c) Kemampuan strategi bersaing kontraktor kualifikasi kecil-menengah masih rendah karena lingkungan bisnis baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal semakin berkembang sangat komplek, 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.
- (3) 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.
- (4) 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

(5) 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

2) Tujuan yang diharapkan dari penyusunan model dan SPK.

Tujuan penyusunan model dan SPK adalah untuk menghasilkan *hard system models* dan model statistika yang menunjukkan hubungan akurat antar variabel-variabel (*endogen dan eksogen*) yang saling mempengaruhi. *Hard system models* dan model statistika yang ada dapat digunakan untuk menyusun model *DSS* tentang berbagai parameter (kompetensi manajemen proyek, sumberdaya/kemampuan, keputusan strategic, kinerja dan keberlanjutan perusahaan) yang dapat meningkatkan daya saing dan kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia.

3) Kajian pustaka yang dapat mendukung penyusunan model, antara lain ; teori tentang kompetensi manajemen proyek, sumberdaya dan kemampuan, kepuasan strategik perusahaan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, teori tentang keberlanjutan (*survival*) dan teori tentang daya saing perusahaan jasa konstruksi. Kajian pustaka ini meliputi kajian teoritik dan empirik dari berbagai pustaka dan jurnal.

Kajian teori yang digunakan meliputi:

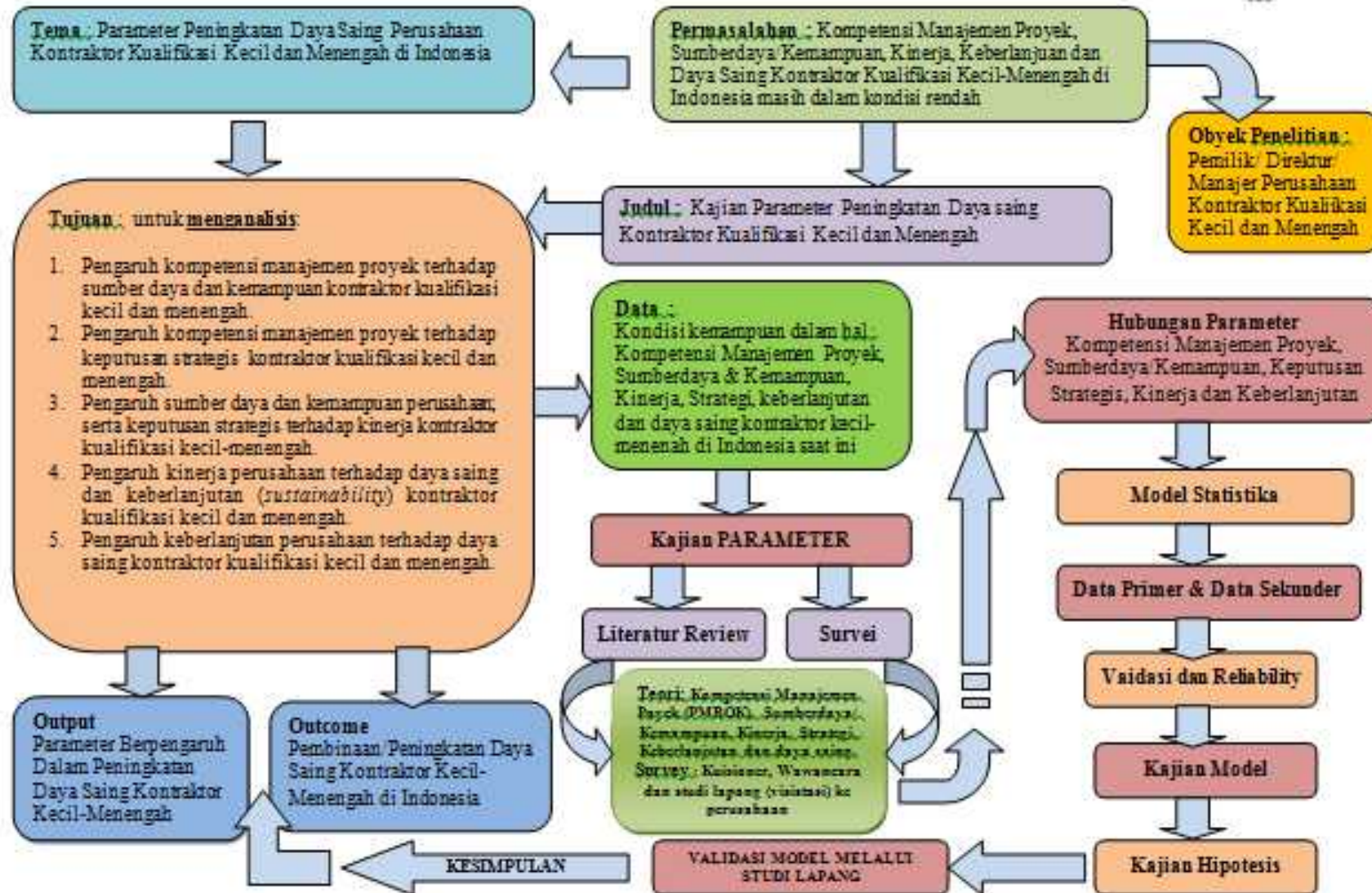
(1) Teori tentang hubungan antara kompetensi manajemen proyek, sumber daya/ kemampuan dan keputusan strategik perusahaan dengan kinerja perusahaan merupakan adaptasi dari penelitian : Dietrich *and* Lehtonen (2005); Asmarani (2006); Artto *et al.* (2007); Absah (2008); Huda (2009); Isik *et al.*, (2010); Huda dan Wibowo (2013). *Knowledge area* manajemen proyek diambil dari 9 area menurut ISO 21500 atau PMBOK^{5th} (2012).

(2) Teori tentang hubungan kinerja perusahaan dengan keberlanjutan dan daya saing perusahaan yaitu : Asmarani (2006); Achda (2007); Suzana (2008); Lam *et al.*, (2010); Huda dan Wibowo (2013). Teori kinerja terintegrasi *Balance Scorecard* dengan *Six Sigma* untuk organisasi bisnis berdasarkan pemikiran Kaplan *and*

Norton (2005) yaitu berkaitan dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

- (3) Teori keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan sebagai proses pekerjaan konstruksi yang menggabungkan prinsip-prinsip dasar dan pembangunan keberlanjutan (Shelbourn *et al.*, 2006; Lam *et al.*, (2010) merupakan komitmen perusahaan terhadap tujuan-tujuan perusahaan jangka panjang. Berdasarkan pendapat Sudarto (2007); Huda dan Wibowo (2013), keberlanjutan perusahaan (*company sustainability*) dapat diukur dengan indikator tanggung jawab ekonomi, lingkungan, sosial, hukum dan etika.
- (4) Teori daya saing perusahaan merupakan penggabungan dari pendapat Gaither (2005), Craven (2005), dan Porter (2006) di mana daya saing perusahaan dapat diukur dengan ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pelanggan, dan kekuatan pesaing utama.
- 4) Pengumpulan data yang sesuai dan analisis yang tepat guna mendapatkan macam berbagai parameter untuk meningkatkan daya saing kontraktor khususnya kualifikasi kecil dan menengah. Data-data yang dimaksud dapat berupa laporan keuangan, *company profile*, dan lain sebagainya. Data-data tersebut sebagai acuan dalam penyusunan kuesioner yang akan digunakan untuk mendapatkan data penelitian yang diperlukan.
- 5) Analisis dan pembuktian SPK tentang kajian parameter kompetensi manajemen proyek, sumberdaya/kemampuan, keputusan strategis, kinerja dan keberlanjutan yang dapat meningkatkan kinerja kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia, dengan beberapa uji coba sehingga mendapatkan data yang solid. Uji coba dilakukan melalui tahapan visitasi, validasi, dan uji butir, sehingga diperoleh indikator-indikator yang tepat/sesuai dengan kondisi di lapangan dan kebutuhan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan software *AMOS* versi 6.01.

Dari uraian tersebut di atas maka kerangka pikir penelitian disertasi ini dapat diperjelas sesuai dengan Gambar 2.19.



Gambar 2.19. Kerangka Pikir Penelitian (Hasil Pemikiran Peneliti.)

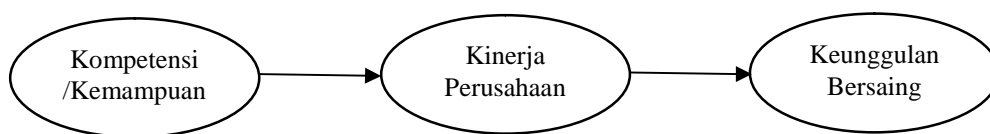
2.11.2 Kerangka Konseptual Model Penelitian

Berdasarkan pada kajian teoritis dan empiris diatas penelitian ini diasumsikan mendekati kondisi yang sebenarnya dari beberapa perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia, diawali dengan mengidentifikasi variabel kompetensi manajemen proyek yang diasumsikan memiliki pengaruh terhadap sumber daya/kemampuan, keputusan strategis dan kinerja perusahaan. Identifikasi variabel sumber daya dan kemampuan serta keputusan strategis yang diasumsikan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya, variabel kinerja perusahaan diasumsikan memiliki pengaruh terhadap keberlanjutan (*sustainability*) dan daya saing perusahaan pada kontraktor kualifikasi kecil-menengah.

Secara empiris hasil penelitian yang menunjukkan hubungan antara kekuatan hubungan dan kompetensi manajemen proyek dengan sumber daya dan kemampuan, keputusan strategis, dan kinerja perusahaan ditunjukkan oleh hasil penelitian Absah (2008) dan Isik *et al.*, (2010).

Hasil penelitian Absah (2008) menunjukkan bahwa :

- 1) Kompetensi dan kemampuan perusahaan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki tim manajemen dengan keahlian optimal dan metode bersaing yang didasarkan pada kompetensi inti akan mampu mencapai kinerja yang tinggi dibandingkan perusahaan lain yang tidak dapat melakukannya (Gambar 2.20).
- 2) Keunggulan bersaing dan kinerja yang dihasilkan perusahaan merupakan konsekuensi dari sumber daya khusus dan kompetensi yang dimiliki. Artinya perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pencapaian kinerja yang tinggi.
- 3) Kinerja perusahaan yang tinggi dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

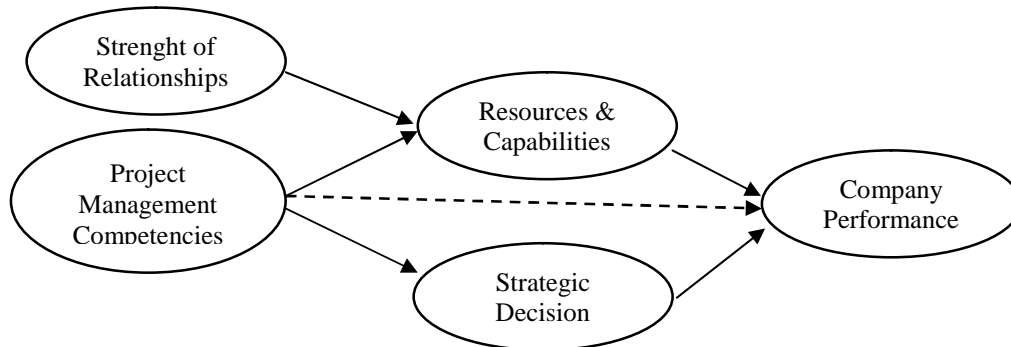


Gambar 2.20. Hubungan Kompetensi, Kinerja & Keunggulan (Absah, 2008)

Hasil penelitian Isik *et al.*, (2010) menunjukkan (Gambar 2.21) :

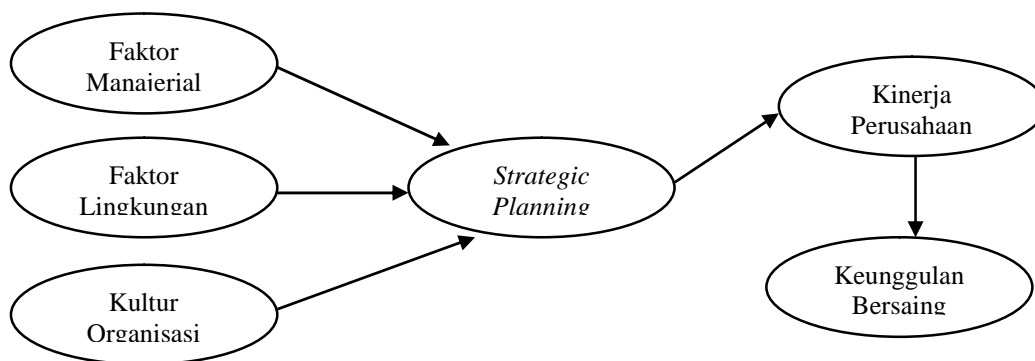
- 1) Kekuatan hubungan dan kompetensi manajemen proyek berpengaruh terhadap sumber daya dan kemampuan perusahaan.
- 2) Kompetensi manajemen proyek berpengaruh terhadap keputusan strategis perusahaan.
- 3) Sumber daya dan kemampuan perusahaan, serta keputusan stratejik berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

4) Kompetensi manajemen proyek berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui sumber daya dan kemampuan perusahaan, atau melalui keputusan strategis perusahaan.



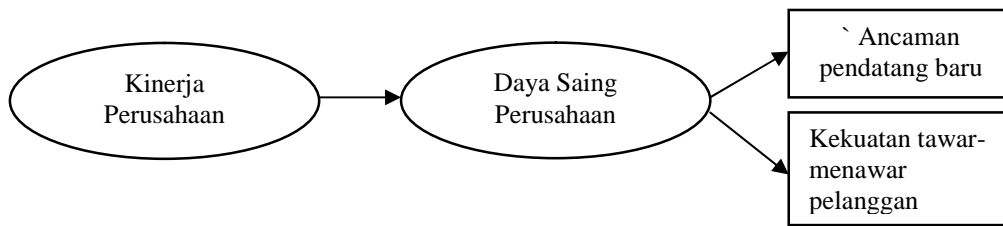
Gambar 2.21. Hubungan *Strength of Relationship*, *Project Management Competencies*, *Resources & Capabilities*, *Strategic Decision* & *Company Performance* (Isik et al., 2011)

Secara empiris hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat mempengaruhi daya saing perusahaan ditunjukkan oleh hasil penelitian Asmarani (2006) dan Reichheld (2006). Asmarani (2006) menunjukkan bahwa (1) faktor manajerial, lingkungan, serta kultur organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan strategik perusahaan; (2) perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan; dan (3) kinerja perusahaan berpengaruh positif dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Hubungan ini dapat dilihat pada Gambar 2.22.



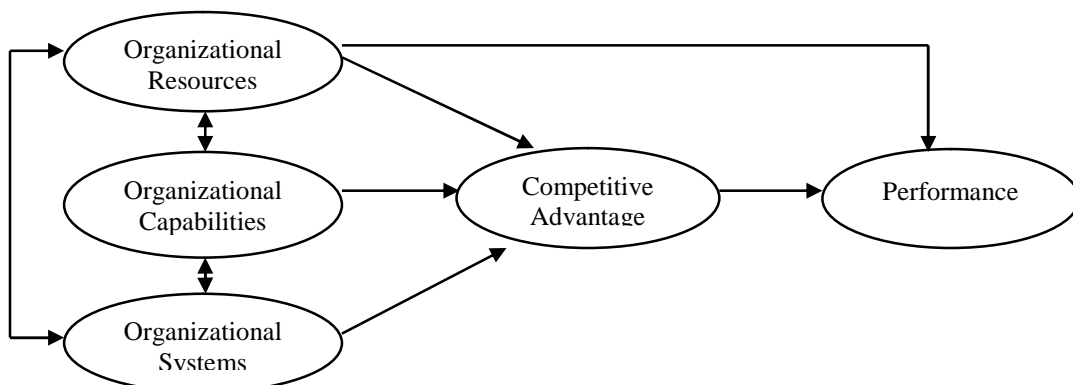
Gambar 2.22. Hubungan Faktor Material, Lingkungan & Kultur Organisasi dengan *Strategic Planning*, *Kinerja Perusahaan* dan *Keunggulan Bersaing* (Asmarani, 2006)

Reichheld (2006) menyatakan bahwa hubungan antara konsumen dengan perusahaan sangat penting. Akibat tekanan kekuatan konsumen, diperlukan analisis indikator daya saing perusahaan, ancaman pendatang baru untuk produk atau jasa sejenis, dan kekuatan tawar-menawar pelanggan yang merupakan kekuatan konsumen. Artinya kinerja perusahaan (perspektif pelanggan) mempengaruhi daya saing perusahaan (Gambar 2.23).



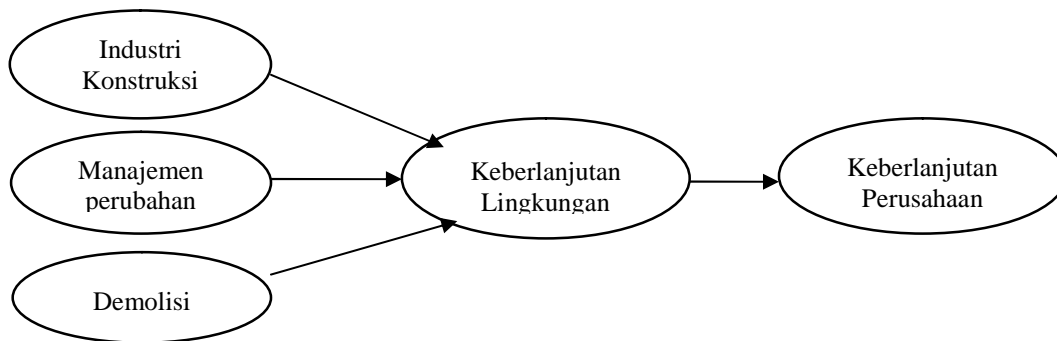
Gambar 2.23. Hubungan antara Kinerja Perusahaan, Daya Saing Perusahaan dan Ancaman Pendatang Baru, Kekuatan Tawar Menawar Pelanggan (Reichheld, 2006)

Pada penelitian Asmarani (2006) dan Absah (2008) terdapat hubungan yang signifikan antara kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (daya saing) perusahaan. Artinya kinerja perusahaan berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Akan tetapi terdapat perbedaan konteks penilaian hubungan antara kinerja perusahaan dengan daya saing perusahaan. Pada penelitian Raduan *et al.* (2009^a) pola hubungannya adalah keunggulan daya saing perusahaan berpengaruh terhadap kinerja (Gambar 2.24). Dalam penelitian ini diasumsikan kinerja perusahaan berhubungan atau berpengaruh terhadap peningkatan daya saing perusahaan berdasarkan hasil penelitian Asmarani (2006) dan Absah (2008) seperti yang sudah diuraikan pada Gambar 2.20 dan Gambar 2.22



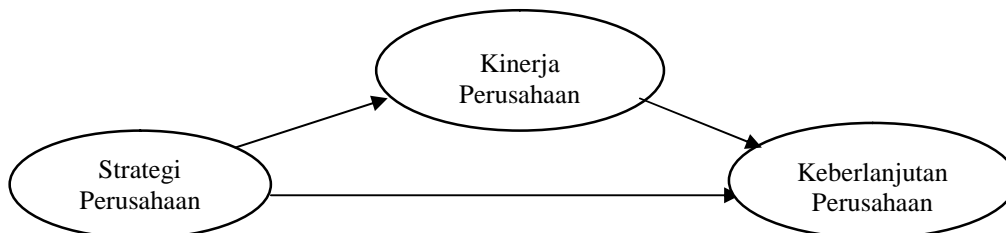
Gambar 2.24. Hubungan Sumberdaya, Kapabilitas dan Organisasi dengan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Raduan *et al.*, 2009^a)

Secara empiris hubungan antara strategi perusahaan kontraktor dengan keberlanjutan perusahaan dan lingkungan ditunjukkan oleh Penelitian Abidin (2009), dimana Abidin menunjukkan bahwa industri konstruksi, manajemen perubahan, dan demolisi berpengaruh terhadap keberlanjutan lingkungan. Keberlanjutan lingkungan juga berpengaruh terhadap keberlanjutan konstruksi di Malaysia (Gambar 2.25).



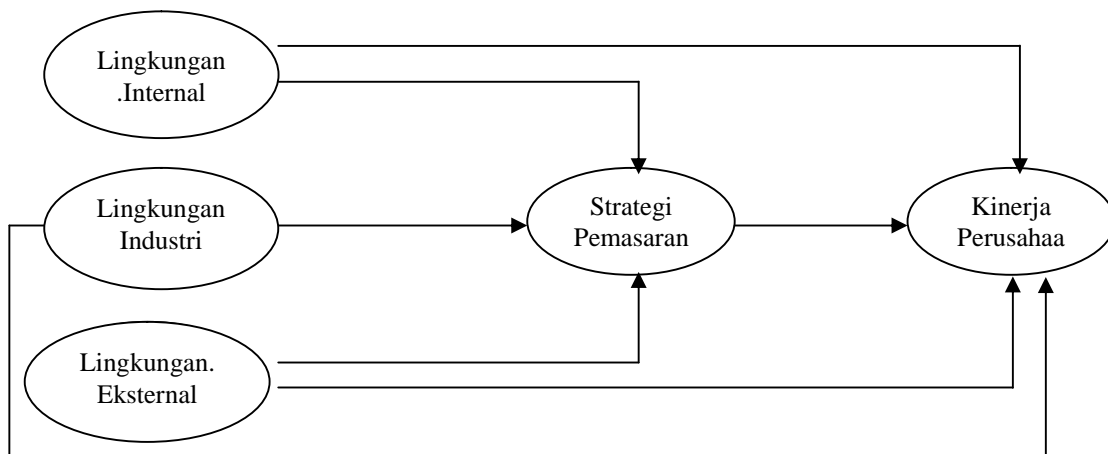
Gambar 2.25. Hubungan Industri Konstruksi, Manajemen Perubahan, Demolisi dengan Keberlanjutan Lingkungan dan Keberlanjutan Perusahaan (Abidin, 2009)

Hasil penelitian Huda & Wibowo (2013), tentang hubungan antara strategi perusahaan, kinerja dan keberlanjutan perusahaan menunjukkan bahwa strategi perusahaan jasa konstruksi berpengaruh terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Kinerja perusahaan juga berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi. Ada perbedaan strategi yang dilakukan oleh perusahaan jasa konstruksi kualifikasi Kecil-Menengah dan kualifikasi besar. Model hubungan tersebut diperlihatkan pada Gambar 2.26. dibawah ini.



Gambar 2.26. Hubungan Strategi, Kinerja dan Keberlanjutan Perusahaan Jasa Konstruksi (Huda & Wibowo, 2013)

Huda (2009), juga telah meneliti hubungan antara faktor lingkungan, strategi pemasaran dan kinerja perusahaan jasa konstruksi kualifikasi Kecil-Menengah di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : lingkungan internal dan eksternal perusahaan berpengaruh terhadap strategi pemasaran, serta berpengaruh terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan lingkungan industri tidak berpengaruh terhadap strategi pemasaran dan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut dapat digambarkan sebagaimana Gambar 2.27.



Gambar 2.27. Hubungan Lingkungan Perusahaan, Strategi Pemasaran dan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi (Huda, 2009)

Penyusunan konseptual model dilakukan dalam berbagai bentuk yang saling mendukung dan melengkapi. Secara berturut-turut tahap penyusunan model dilakukan mulai dari kajian pustaka yang dapat disusun menjadi *soft system models*. Hubungan antar variabel endogen dan eksogen berdasarkan *soft system models* tersebut dibuat kuisioner untuk pengumpulan data dan analisis data yang dapat menghasilkan *hard system models* dan model statistik yang menunjukkan hubungan akurat antar variabel-variabel (*endogen dan eksogen*) yang saling mempengaruhi. *Hard system models* dan model statistik yang ada dapat digunakan untuk menyusun model *DSS* strategi meningkatkan kinerja, daya saing dan keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi, khususnya kualifikasi kecil dan menengah di Indonesia.

Berdasarkan kajian pustaka yang ada, *soft system model* dalam penelitian ini dapat disusun melalui berbagai hubungan antar variabel yang sudah dikemukakan para ahli. Secara bertahap *soft system model* dapat disusun melalui dua tahapan (*fase*) yakni: peneliti mengadakan kajian pustaka dengan mengumpulkan berbagai variabel yang dapat menunjukkan atau mempengaruhi variabel indogen/eksogen dan menghubungkan seluruh model dari kajian pustaka serta indikator-indikatornya terhadap masing-masing variabel. Variabel endogen terdiri dari variabel : sumberdaya dan kemampuan perusahaan, keputusan strategis, kinerja perusahaan dan daya saing perusahaan.

2.12 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara, belum benar-benar berstatus sebagai suatu tesis (Margono, 2004), Jawaban sementara atau jawaban teoritis terhadap permasalahan penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris (Nazir, 2005). Dikatakan sementara, karena jawaban yang diperoleh baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini akan digunakan beberapa teori sebagai landasan untuk menyusun hipotesis, yaitu :

1) Kompetensi merupakan asset utama perusahaan sebagai sumber untuk membangun dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan (Winanti, 2013). Kontraktor adalah perusahaan berbasis proyek, sejak kontraktor tumbuh dan bertahan dengan pencapaian kesuksesan pada proyek-proyek mereka. Masing-masing proyek konstruksi adalah sesuatu yang unik, tetapi proses manajerial (manajemen) hampir sama untuk setiap perusahaan. 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 rantai pasok, dan manajemen klaim. Ghasem *et al.* (2011), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajer proyek pada perusahaan konstruksi dianjurkan untuk mempunyai 10 elemen kompetensi teknis yaitu, teknis pelaksanaan, penjadwalan, manajemen stakeholder, teknik informasi, pelaporan, manajemen logistik, manajemen kontrol perubahan, manajemen resiko, manajemen rekayasa nilai, manajemen kontrak dan teknik klaim, agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kontraktor kualifikasi kecil-menengah di Indonesia memerlukan kompetensi manajemen proyek sebagai bagian penting untuk meningkatkan sumberdaya dan kemampuannya, strategi bisnisnya dan peningkatan kinerjanya. Kompetensi manajemen proyek berpengaruh signifikan terhadap sumber daya dan kapabilitas (kemampuan) perusahaan dan berpengaruh pula terhadap kepuasan sategis perusahaan (Isik *et al.*, 2010). Kompetensi manajemen proyek yang kuat dan didukung oleh pemangku kepentingan berpengaruh terhadap strategi perusahaan (Dietrich *and* Lehtonen 2005; Asmarani, 2006; Artto *et al.*, 2007). Kompetensi manajer proyek berpengaruh terhadap kompetensi manajemen proyek dan kinerja perusahaan (Seng Lei *and* Skitmore, 2004). Jika proyek merupakan bisnis konstruksi murni, maka kompetensi manajemen proyek tidak dapat dipisahkan dari kinerja perusahaan secara keseluruhan (Isik *et al.*, 2010). Demikian pula, beberapa peneliti sebelumnya menegaskan bahwa kompetensi manajemen proyek memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan (Absah, 2008; Ardiana *et al.*, 2011). Isik *et al.* (2008), menyimpulkan bahwa kompetensi manajemen proyek dapat digunakan sebagai alat untuk memaksimalkan keberhasilan proyek dan akhirnya keberhasilan perusahaan jasa konstruksi. Berdasarkan kajian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : kompetensi manajemen proyek berpengaruh signifikan terhadap sumberdaya dan kemampuan perusahaan

H2 : kompetensi manajemen proyek berpengaruh signifikan terhadap strategi perusahaan

H3 : kompetensi manajemen proyek berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

- 2) Sumberdaya dan kemampuan perusahaan (*resources and capabilities*) dapat berupa aset berwujud (*tangible assets*) dan tidak berwujud (*intangible assets*). Aset berwujud antara lain berupa sumberdaya keuangan dan sumberdaya fisik lainnya yang dikendalikan perusahaan. Sedangkan aset tidak berwujud antara lain berupa modal intelektual, pengetahuan, kompetensi, efektifitas dan efisiensi kelompok kerja (Alle, 2008). Beberapa pakar lainnya yang mendefinisikan sumberdaya dan kemampuan perusahaan adalah terkait dengan aset berwujud dan tidak berwujud antara lain : Collins and Montgomery (2005) ; Bournakis and Vecchi (2010); Greco *et al.*, (2013). Peralatan proyek, pabrik-pabrik manufaktur, dan struktur pelaporan formal adalah contoh-contoh dari sumber daya berwujud (Barney and Wright, 2008). Permasalahan kontraktor kecil-menengah terdiri dari manajer yang tidak kompeten, rendahnya kemampuan manajerial dan entrepreneurial, rendahnya produktivitas, minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM, masalah finansial yang terlambat, berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Sudarto, 2007). Artinya sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Alfianto (2007) juga membuktikan bahwa ketrampilan *communication*, ketrampilan organisasi, ketrampilan *leadership*, ketrampilan *team building*, ketrampilan teknik, ketrampilan *problem solving*, ketrampilan *stress management*, dan ketrampilan *planning* secara sendiri-sendiri dan atau bersama berpengaruh terhadap kinerja manajer proyek yang pada akhirnya juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Absah (2008), Perusahaan harus memiliki sumber daya khusus untuk pencapaian kinerja yang tinggi. Artinya sumberdaya yang dimiliki perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Raduan *et al.* (2009-a), menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keunggulan daya saing, sumber daya organisasi, dan kemampuan organisasi terhadap kinerja perusahaan. Artinya sumber daya dan kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Huda (2009), hasil penelitiannya yang dilaksanakan terhadap perusahaan jasa konstruksi kualifikasi kecil-menengah di Indonesia menyimpulkan bahwa sumberdaya perusahaan (yang terdiri dari ; sumber daya keuangan, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya inovasi dan sumber daya reputasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Isik *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa sumber daya dan kapabilitas (kemampuan) perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan kajian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : sumberdaya dan kemampuan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

- 3) Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing eksplisit atau implisit dan telah dimiliki oleh perusahaan sejak awal didirikan, dalam bentuk formal maupun informal (David, 2007). Strategi adalah arah dan cakupan organisasi dalam jangka panjang: yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan persaingan, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan (Cakmak *and* Tas, 2012). Manajemen strategik merupakan proses organisasi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, yang di dalamnya terdapat tiga aktivitas pokok; yaitu penyusunan strategi (formulasi), pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi/control sesuai dengan visi organisasi untuk menentukan kegiatan jangka panjang dan meraih tujuannya (Wheelen *and* Hunger, 2005; Mulyadi, 2006; David, 2007; Pearce dan Robinson, 2008). Ada hubungan prinsipal antara manajemen strategi, strategi perusahaan dan keputusan strategik perusahaan (Ibrahim, 2008). Pengambilan keputusan strategik, dimulai dari perspektif strategi individu sampai teknik manajemen strategi, bahkan sampai dengan teknik-teknik pelaksanaan pada kondisi nyata di lapangan (*real situations*) (Isik *et al.*, 2010). Keputusan strategis adalah refleksi dari sikap, nilai-nilai dan harapan para pengambil keputusan di tingkat atas yang memiliki efek jangka panjang pada arah dan masa depan aktivitas organisasi, memiliki implikasi sumber daya dan mempengaruhi keputusan di tingkat yang lebih rendah (Khosrowshahi *and* Howes, 2005). Keputusan strategis kontraktor adalah rencana, pola, posisi, perspektif, dan taktik kontraktor yang diambil oleh perusahaan untuk mencapai kinerja lebih tinggi secara evolusioner dengan mengadopsi berbagai alternatif dari strategi kompetitif (Isik *et al.*, 2010). Menurut Porter (2006) terdapat strategi generik (*generic strategic*) yang dapat memenangkan perusahaan yaitu, strategi deferensiasi, strategi pasar dan strategi fokus. Kemudian (Isik *et al.*, 2010; Huda dan Wibowo, 2013) menambahkan dengan strategi seleksi rekanan/partner/ proyek, strategi manajemen proyek dan strategi investasi. Beberapa peneliti, antara lain menyimpulkan bahwa : perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kontraktor (Dansoh, 2005; Asmarani, 2006). Strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kontraktor kecil-menengah (Listyarso, 2005; Huda, 2009). Keputusan stretegis berpengaruh terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan kontraktor (Huda dan Wibowo, 2013),. Strategi tender proyek konstruksi (Mohemad *et al.*, 2010) berpengaruh terhadap kinerja proyek dan kinerja perusahaan dan keputusan strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kontraktor (Isik *et al.*, 2010). Menurut Asmarani (2006), perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan daya saing perusahaan. Penelitian Hitt *et al.* (2006) menyimpulkan bahwa ada beberapa strategi yang bisa dilakukan perusahaan untuk

mencapai keberhasilan perusahaan atau mencapai kinerja yang tinggi diantaranya adalah strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi focus. David (2007) menyimpulkan bahwa keputusan strategis yang diambil perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan Anggraeni (2008), Raduan *et al.* (2009), Isik *et al.* (2010) dan Huda dan Wibowo (2013) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara strategi perusahaan dan kinerja perusahaan. Berdasarkan kajian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 : keputusan strategis perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

- 4) Kinerja perusahaan kontraktor kualifikasi kecil-menengah adalah hasil atau prestasi yang dicapai secara berkesinambungan sebagai perbandingan dengan tujuan, standar dan prestasi masa lalu ditinjau dari aspek finansial dan non finansial, internal dan eksternal perusahaan (Baird, 2006; Mathis and Jackson, 2007; Ellitan & Anatan, 2009). Penelitian Asmarani (2006), menyimpulkan bahwa daya saing akan tercipta bila kinerja perusahaan baik dimana kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh perencanaan strategik. Semakin baik perencanaan strategik suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya dapat menciptakan daya saing perusahaan. Empat perspektif (pertumbuhan) dalam BSC dari Kaplan and Norton (2005), untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu ; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diadopsi oleh Huda (2009); Isik *et al.* (2010); Febrina *et al.* (2012); Huda dan Wibowo (2013) dan Waluyo (2014). Keberlanjutan perusahaan merupakan bagian penting dari pertumbuhan dan kinerja perusahaan, karena bentuk dari pertumbuhan perusahaan merupakan bukti dari keberlanjutan perusahaan itu sendiri (Porter and Kramer, 2006). Pertumbuhan perusahaan adalah peningkatan dalam bentuk perubahan yang positif (Sudarto, 2007). Sedangkan menurut Drucker (2005), pertumbuhan adalah hasil yang sukses, yang menawarkan apa yang diinginkan pasar, menggunakan sumber daya secara ekonomis dan efektif, dan membentuk profit untuk ekspansi dan penanganan risiko di masa yang akan datang. Pertumbuhan perusahaan tidak terlepas dari kelangsungan hidup (*sustainability*) dan profitabilitasnya. Pertumbuhan dapat dicapai apabila ada laba yang memadai yang diperoleh secara berkelanjutan. Pertumbuhan perusahaan dalam pengertian yang luas, meliputi pertumbuhan pasar, pertumbuhan ragam produk/jasa yang ditawarkan, serta pertumbuhan teknologi yang digunakan untuk penyediaan produk atau jasa. Pertumbuhan semacam ini seringkali menghasilkan peningkatan daya saing perusahaan yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan profitabilitas (Suzana, 2008). Penelitian Achda (2007), menjelaskan bahwa keberlanjutan perusahaan merupakan dampak operasi perusahaan,

sehingga hanya perusahaan yang memiliki kinerja tinggi sebagai dampak operasi perusahaan yang dapat *sustainable* atau berlanjut. Lam *et al.* (2010), menyimpulkan bahwa faktor kepemimpinan dan tanggungjawab serta peraturan dan sistem *benchmarking* adalah bagian yang mendukung hubungan kinerja perusahaan dan keberlanjutan.

H6 : kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan

- 5) Keberlanjutan perusahaan konstruksi juga dapat didefinisikan sebagai proses pekerjaan konstruksi yang menggabungkan prinsip-prinsip dasar dan pembangunan berkelanjutan (Shelbourn *et al.*, 2006). Secara empiris Lam *et al.* (2010) dalam penelitiannya yang dilakukan pada perusahaan konstruksi di Hongkong menyimpulkan bahwa faktor-faktor penting (prinsip-prinsip dasar) dalam melakukan *green construction* atau keberlanjutan perusahaan konstruksi adalah mencakup; (1) teknologi dan teknik ramah lingkungan, (2) keandalan dan kualitas spesifikasi, (3) kepemimpinan dan tanggung jawab, (4) keterlibatan *stakeholder*, dan (5) peraturan/panduan dan sistem *benchmarking*. Secara empiris Ashford and Hall (2011) dalam penelitiannya di USA yang meneliti tentang hubungan antara regulasi lingkungan hidup, inovasi, dan pembangunan berkelanjutan dalam konteks ekonomi global menyimpulkan bahwa kebijakan hukum, lingkungan industri dan perdagangan harus direncanakan dengan konsep multi tujuan dan terintegrasi. Pembangunan berkelanjutan membutuhkan inovasi teknologi dengan memperhatikan lingkungan, kesehatan, keamanan, ekonomi, politik dan regulasi pasar tenaga kerja. Secara teoritis, Achda (2007) menjelaskan bahwa keberlanjutan perusahaan adalah komitmen perusahaan untuk mempertanggung jawabkan dampak operasinya dalam dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan. Artinya perusahaan yang dapat bertahan atau memiliki keberlanjutan usaha (*sustainability*) harus mampu menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan sekitarnya. Bentuk dari tanggung jawab tersebut dapat berupa pemberdayaan masyarakat (tanggung jawab sosial), pemberdayaan usaha kecil menengah (tanggung jawab ekonomi), dan pengolahan limbah (tanggung jawab lingkungan). Dari pendapat Achda (2007) dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan perusahaan merupakan dampak operasi perusahaan, sehingga hanya perusahaan yang memiliki kinerja tinggi sebagai dampak operasi perusahaan yang dapat *sustainable* atau berlanjut. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan. Dengan demikian untuk mewujudkan keberlanjutan perusahaan dalam jasa konstruksi perlu diperhatikan pula aspek kesehatan, keamanan, politik dan regulasi (hukum) yang mengatur tentang tenaga kerja konstruksi. Faktor kepemimpinan dan tanggungjawab serta peraturan (hukum) dan sistem *benchmarking* adalah bagian yang mendukung hubungan kinerja perusahaan dan keberlanjutan (Lam *et al.*, 2010). Secara empiris Huda dan Wibowo

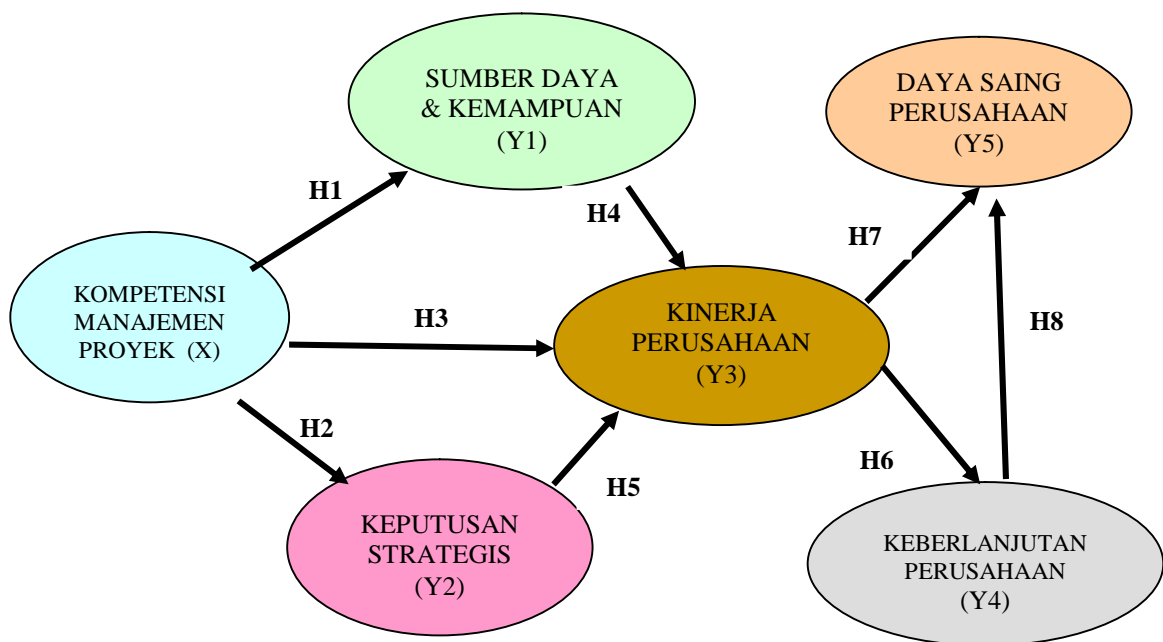
(2013), dalam penelitiannya di Provinsi Jawa Timur-Indonesia, yang meneliti tentang hubungan antara strategi, kinerja dan keberlanjutan perusahaan (*survive*) jasa konstruksi kualifikasi kecil, menengah dan besar, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja perusahaan dan keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi. Berdasarkan kajian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H7 : kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan perusahaan

- 6) Penelitian Adila (2005), terdapat tujuh komponen yang perlu diterapkan dalam usaha jasa konstruksi yang berkelanjutan yaitu : ekonomi jangka panjang, keadilan dan hak asasi manusia (hukum), efisiensi, keterlibatan pemangku kepentingan (*stake holders*), sosial masyarakat, akuntabilitas dan *integrasi triple bottom line* (ekonomi, lingkungan dan sosial). Penelitian Othman (2008), menyimpulkan bahwa industri jasa konstruksi harus melakukan inovasi dalam mengantisipasi dampak operasionalnya dalam aspek ekonomi, lingkungan, sosial dan masa depan agar bisa menciptakan keberlanjutan pasar dan daya saingnya. Karena inovasi dan keberlanjutan perusahaan jasa konstruksi berpengaruh positif terhadap daya saing perusahaan. Penelitian Abidin (2009), menunjukkan bahwa industri konstruksi, manajemen perubahan, dan demolisi berpengaruh terhadap keberlanjutan lingkungan. Keberlanjutan lingkungan juga berpengaruh terhadap daya saing perusahaan jasa konstruksi. Proses keberlanjutan bisnis konstruksi memerlukan manajerial yang kuat, terutama kepemimpinan, menjaga hubungan baik dengan faktor eksternal, budaya inovasi dan transformasi perubahan (Chereja, 2013). Pembangunan berkelanjutan merupakan tema dasar untuk menggabungkan konstruksi berkelanjutan berupa tanggungjawab lingkungan, kesadaran sosial dan profitabilitas finansial (Shelbourn *et al.*, 2006). Terdapat hubungan sebab akibat antara praktek-praktek berkelanjutan dan daya saing perusahaan kontraktor (Wagner dan Schaltegger, 2004; Ameer dan Othman, 2011). Ada bukti jelas bahwa perusahaan berkelanjutan mempunyai keunggulan finansial dibanding perusahaan non-berkelanjutan (Eccles *et al.*, 2011). Peningkatan daya saing bisnis dapat dicapai melalui praktek-praktek berkelanjutan, yang berkisar dari kesadaran lingkungan berupa hubungan strategis jangka panjang dengan para pemangku kepentingan (Chereja *et al.*, 2013). Berdasarkan kajian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H8 : keberlanjutan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, *road map* penelitian terdahulu dan referensi-referensi yang relevan sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka disusunlah model penelitian dan hipotesis penelitian sebagaimana Gambar 2.28 yang menjelaskan tentang hubungan variabel-variabel laten dalam satu model dan hipotesis-hipotesis yang akan diteliti dalam penelitian ini.



Gambar 2.28. Kerangka Konseptual Model Penelitian

Keterangan Gambar :

- H1 = Kompetensi manajemen proyek berpengaruh signifikan terhadap sumber daya dan kemampuan perusahaan.
- H2 = Kompetensi manajemen proyek berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis perusahaan.
- H3 = Kompetensi manajemen proyek berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H4 = Sumber daya dan kemampuan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H5 = Keputusan strategis perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H6 = Kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan.
- H7 = Kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan perusahaan.
- H8 = Keberlanjutan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan.