

# PROSIDING

ISBN 978-979-3931-53-1

Seminar Nasional

## Indonesia Hijau 2012

“ Pembangunan Dan Teknologi Ramah Lingkungan “

14 Maret 2012

Bangsal Pancasila - Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Editor :

Ir. Titien Setiyo Rini, MT  
Dr. Ir. Fungsi Sri Rejeki, MP  
Ir. Endang Noerhartati, MP  
Emmy Wahyuningtyas, S.Kom  
Anang Kukuh Adisusilo, ST



YAYASAN WIJAYA KUSUMA  
Jl. Dukuh Kipang XXV/04  
Surabaya  
Phone: 031-5679272  
Fax: 031-5679291



Universitas Wijaya Kusuma Surabaya  
Jl. Dukuh Kipang XXV/04  
Surabaya  
Phone: 031-5679272  
Fax: 031-5679291



PT. TRIGUNA  
INTER PERTIWI JAYA



PT. WEKATEKS  
CONSULTANT TAMA



Fakultas Teknik  
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

## DAFTAR ISI

No.	Judul	Halaman
1	Wendi Boy PELAKSANAAN PERBAIKAN KONSTRUKSI BANGUNAN SEKOLAH PASCA GEMPA BUMI SUMATERA BARAT 30 SEPTEMBER 2009 (Studi Kasus : Gedung Perkuliahan Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang)	1
2	Etri Suhelmidawati, M.Eng ANALISA PERILAKU DAN DISAIN KOLOM KOMPOSIT	10
3	Ahmad Cahyadi <sup>1</sup> , Emilya Nurjani <sup>2</sup> ESTIMASI KEHILANGAN KARBON ORGANIK TANAH DALAM MUATAN SUSPENSI PADA DAERAH ALIRAN SUNGAI (DAS) TANPA STASIUN PENCATAT ALIRAN SUNGAI (SPAS) (Studi Kasus di DAS Juwet Kabupaten Gunungkidul, D.I. Yogyakarta)	16
4	Soerjandani PM dan Samuel Arief Budi Setiawan MATERIAL KONSTRUKSI RAMAH LINGKUNGAN DENGAN MEMANFAATKAN STYROGEL SEBAGAI BAHAN CAMPURN BETON	21
5	Dwi Haryanta PEMBANGUNAN HUTAN KOTA YANG SEHAT DAN MENYEHATKAN	27
6	Johan Paing dan Andaryati KAJIAN EKSPERIMENTAL PEMANFAATAN LIMBAH ORGANIK KOTORAN SAPI DAN ABU SEKAM SEBAGAI MATERIAL GREEN BUILDING	34
7	Benny Syahputra MODEL PENGENDALIAN KEHILANGAN AIR PDAM	39
8	Miftahul Huda GREEN SUSTAINABILITY ; STRATEGI MENINGKATKAN KEBERLANJUTAN DAN DAYA SAING PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI	49
9	Helmy Darjanto, Djoko Soepriyono, Miftahul Huda, Soepriyono, dan Titien Setiyo Rini PATUT DIDUGA DIBALIK RETAK-NYA PILAR KONSTRUKSI GELORA BUNG TOMO (GBT) DI ATAS TANAH LUNAK	59
10	Alexander Joseph Ibnu Wibowo dan Florentinus Nugro Hardianto PERANAN GREEN MARKETING BAGI BISNIS DAN PENGHIJAUAN DI INDONESIA: SEBUAH ANALISIS KONSEPTUAL	68
11	Sisca V Pandey BUS RAPID TRANSIT SEBAGAI SOLUSI SEBUAH KOTA YANG BERKELANJUTAN	77
12	Meike Kumaat TRANSPORTASI BEBAS POLUSI PADA KAWASAN PENDIDIKAN	85
13	Titien Setiyo Rini KAJIAN TEKNIS PROSES PENUTUPAN TEMPAT PEMROSESAN AKHIR (TPA) SAMPAH “OPEN DUMPING”	92
14	Indarwati, Dwie Retna Suryaningsih, Vincentia Indriani I. F VERTICAL GARDEN DENGAN MODUL POLIVINIL KLORIDA (PVC) SUATU ALTERNATIF KONTRIBUSI RUANG TERBUKA HIJAU (RTH) DI RUMAH TINGGAL	105
15	Markus Patiung STRATEGI PENGENDALIAN ALIH FUNGSI LAHAN SAWAH MELALUI	112

No.	Judul	Halaman
	PEMAHAMAN MULTIFUNGSI LAHAN*	
16	Endang Noerhartati, Tri Rahayuningsih, dan Endang Retno Wedowati2 ZAT ANTOSIANIN UBI JALAR UNGU (IPOMOEA BATATAS L.) SEBAGAI PEWARNA ALAMI MAKANAN: (Aplikasi pada Produk Pangan Kembang gula, Saos, dan Es krim1)	119
17	Diana Puspitasari, S.TP, MT IMPLEMENTASI LEAN SIX SIGMA DENGAN PENDEKATAN VALUE STREAM MAPPING UNTUK EVALUASI DAN PENINGKATAN KINERJA GREEN SUPPLY CHAIN	130
18	Tri Rahayuningsih PEMANFAATAN CANGKANG RAJUNGAN (Portunus pelagicus) SEBAGAI SUMBER PENGAWET ALAMI MAKANAN	136
19	Nia Saurina SST., M.Kom SISTEM PENITIPAN BARANG BERDASARKAN POLA TANDA TANGAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE EKSTRAKSI CIRI	142
20	Nurul Arifin Satrio, Beny Yulkurniawan Victorio Nasution, Tjatusari Widiartin IMPLEMENTASI SERVER LIVE STREAMING DENGAN INPUT ANALOG VIDEO BERBASIS RED5	151
21	Beny Yulkurniawan Victorio Nasution, Tri Adhi Wijaya, dan Jonathan Suatmojo PENGUNAAN CITRA CCTV UNTUK PERHITUNGAN LAMPU HIJAU PADA TRAFFIC COUNTER DENGAN METODE SOBEL EDGE DETECTION DAN FUZZY LOGIC	156
22	Hustak Huda A.N, Beny Yulkurniawan Victorio Nasution, dan Tjatusari Widiartin PERANCANGAN E-KUADE BERBASIS WEB MOBILE	165
23	Agustian Romy Ariansyah, Beny Yulkurniawan Victorio Nasution, Tjatusari Widiartin PERANCANGAN SISTEM KEAMANAN RUMAH BERBASIS OPENWRT PADA WIRELESS ROUTER	170
24	F.X. Wisnu Yudo Untoro ANALISIS COMPILER BCC32 dan LINKER ILINK32 TERHADAP KONFIGURASI GLUT/OPENGL PADA BORLAND C++ 5.02 DALAM PEMBUATAN BERKAS EXECUTABLE GRAFIK 2D/3D	177
25	Rizky Rahmadini, Emmy Wahyuningtyas RANCANG BANGUN SISTEM INFORMASI PELAYANAN KESEHATAN PADA POLIKLINIK	184
26	Anang Kukuh Adisusilo, dan Surya Sumpeno GERAKAN REALISTIS OBYEK TIGA DIMENSI PADA GAME PHYSICS	195
27	Nonot Wisnu Karyanto, dan Arief Budijanto DETEKSI TEPI CITRA BER-DERAU MENGGUNAKAN MEDIAN FILTER DAN OPERATOR CANNY	209
28	Noven Indra Prasetya, Supeno Djanali, dan Muchammad Husni PERANCANGAN KOLABORASI SISTEM DETEKSI INTRUSI JARINGAN TERSEBAR DENGAN HONEYPOT MENGGUNAKAN METODE ALERT CORRELATION	214
29	Tjatusari Widiartin, S.Kom., M.Kom MENENTUKAN ZERO INCONSISTENCY SEBAGAI PENGUKUR PARAMETER PEJABAT STRUKTURAL PADA PERGURUAN TINGGI	228

No.	Judul	Halaman
	MENDEKATI IDEAL	
30	Maslihah dan Yudi Ekowuri Supriyantoro APLIKASI SISTEM PAKAR UNTUK MENDETEKSI PENYAKIT TULANG MENGGUNAKAN METODE FORWARD CHAINING	237
31	Anang Kukuh Adisusilo, dan Erfan Rachmad Santosa PERANCANGAN SISTEM INFORMASI PERGUDANGAN PADA MEKANIKAL ELEKTRIKAL DENGAN MENGGUNAKAN METODE DATA TERPUSAT	247
32	Aeri Rachmad PENGENALAN KECACATAN KERTAS DUPEK MENGGUNAKAN EUCLIDIAN DISTANCE DAN EKTRAKSI FITUR PCA (PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS)	264
33	Nur Kartika Hita Karana, dan F.X. Wisnu Yudo Untoro PERANCANGAN SISTEM OTOMATISASI AIR CONDITIONER (AC) DENGAN MENGGUNAKAN SENSOR SUHU DAN PASSIVE INFRARED BERBASIS MIKROKONTROLER AT89C51	271
34	Guendra Kusuma Wardhana APLIKASI NAVIGASI PERJALANAN BERBASIS GPS (GLOBAL POSITIONING SYSTEM) DENGAN MENGGUNAKAN GOOGLE MAPS	279

# **GREEN SUSTAINABILITY ; STRATEGI MENINGKATKAN KEBERLANJUTAN DAN DAYA SAING PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI**

Oleh :

**Miftahul Huda**

Dosen Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik , UWKS ;  
Ketua APPEKNAS (Asosiasi Pengusaha Pelaksana Konstruksi) Jawa Timur

## **ABSTRAK**

*Industri jasa konstruksi di Indonesia mempunyai peranan penting karena dapat memberikan PDB cukup signifikan, menyerap tenaga kerja relatif banyak dan menjadi multi player effect dalam perekonomian nasional. Jumlah perusahaan jasa konstruksi semakin tahun semakin meningkat tetapi banyak pula yang tidak berlanjut. Era globalisasi, tantangan perusahaan jasa konstruksi semakin berat karena adanya kesepakatan AFTA, diberlakukannya ISO 9000, ISO 14000, green construction dan lain-lain. Oleh karena itu diperlukan strategi bisnis agar perusahaan jasa konstruksi mempunyai kinerja tinggi, berlanjut (sustainable) dan berdaya saing. Strategi bisnis konstruksi harus mempertimbangkan faktor lingkungan industri, lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Strategi pemasaran spesifik bisnis jasa konstruksi harus berorientasi pada keunggulan harga, keunggulan mutu, relationship, fleksibilitas pelayanan dan aliansi. Keberlanjutan usaha jasa konstruksi dapat ditingkatkan melalui komitmen perusahaan untuk mempertanggungjawabkan dampak operasinya dalam dimensi sosial, budaya, ekonomi, lingkungan dan politik. Sedangkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan diperlukan strategi bisnis dan pemasaran spesifik, peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kompetensi manajemen proyek, keputusan strategis dan kemampuan serta kapabilitas*

**Kata kunci** ; daya saing, jasa konstruksi, keberlanjutan, kinerja, strategi.

## **1. PENDAHULUAN**

Perusahaan jasa konstruksi merupakan sektor ekonomi cukup penting karena dapat memberikan kontribusi produk domestik bruto (PDB) yang signifikan, menyerap tenaga kerja cukup besar dan mempunyai peranan penting dalam pembangunan nasional (UU Jakon, 1999). Perusahaan jasa konstruksi juga mempunyai prospektif tinggi untuk berkembang, karena rata-rata lebih dari 60 % dana APBN setiap tahun dialokasikan untuk pembangunan infrastruktur (Dirjen Anggaran & Departemen PU, 2010). Dengan demikian perusahaan jasa konstruksi juga mempunyai peranan penting untuk menjadi *multi player effect* dalam perekonomian nasional. Publikasi GAPEKSINDO (2010), pada tahun 2009 industri jasa konstruksi menyerap tenaga kerja sekitar 7,5 juta orang. Sedangkan menurut LPJKN (2010), pada tahun 2012 diperkirakan dapat menyerap tenaga kerja sebanyak 15 juta orang.

Jumlah perusahaan jasa konstruksi di Indonesia makin tahun semakin bertambah. Berdasarkan publikasi Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional, perkembangan jumlah perusahaan jasa konstruksi kualifikasi kecil, menengah dan besar mulai tahun 2005 sampai 2009 berturut-turut adalah ; 79.391; 76.867; 83.894; 139.322; 163.065 (LPJKN, 2010). Disamping itu perusahaan jasa konstruksi juga dapat memberikan kontribusi PDB (*Produk Domestik Bruto*), berturut-turut mulai 2004 (6,6%), 2005 (7,0 %), 2006 (7,6 %), 2007 (7,7 %), 2008 (8,5 %) dan tahun 2009(9,9 %), BPS (2009). Sedangkan jika dilihat dari nilai nominal proyek, dapat memberikan kontribusi PDB pada tahun 2004 (Rp 151, 25 trilyun), 2005 (Rp 195,11 trilyun), 2006 (Rp 251,13 trilyun), 2007 (Rp 305 trilyun), 2008 (Rp 419,6 trilyun) dan tahun 2009 (Rp 555 trilyun), (BPS, 2009).

Era Globalisasi menuntut perusahaan jasa konstruksi untuk memiliki strategi bersaing dan dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. (Jauch dan Glueck, 1998). Pada saat ini pasar jasa konstruksi di Indonesia sangat berkembang dengan baik. Namun akibat dampak dari globalisasi, pasar yang menggiurkan tersebut ternyata juga dilirik oleh kontraktor asing. Akibatnya terjadi persaingan yang ketat (Bambang Guritno, 2011). Dalam menyikapi serbuan kontraktor asing, maka perjuangan kita saat ini adalah meningkatkan pasar dalam negeri untuk kontraktor nasional, melalui *affirmative action* (Istanto Oerip, 2011) agar kontraktor nasional tetap berdaya saing dan mempunyai keberlanjutan usaha. Sudarto (2011) merekomendasikan bahwa, *safety net* menghadapi persaingan di dalam negeri adalah; pertama diperlukan pembedaan tegas antara perusahaan konstruksi asing dan domestik, kedua *affirmative action*

perlu ditingkatkan dan dalam tender internasional keberpihakan kepada perusahaan jasa konstruksi domestik dipertegas agar tetap ikut berlanjut dalam tender-tender selanjutnya.

Boone dan Kurtz (2007) mendefinisikan keberlanjutan perusahaan (*green company sustainability*) sebagai dukungan manajemen terhadap kewajiban perusahaan untuk mempertimbangkan laba, kepuasan pelanggan, dan kesejahteraan masyarakat secara setara dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan jasa konstruksi di Indonesia banyak yang berhasil dalam bisnisnya, tetapi lebih banyak yang tidak berkembang dan sudah tidak beroperasi lagi (Purba, 2002). Oleh karena itu salah satu cara untuk bertahan (*survival*) adalah diperlukan strategi yang spesifik, agar mampu memenangkan tender membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Bharadwaj et al., 2003). Achda (2007); keberlanjutan perusahaan sebagai *corporate social responsibility (CSR)* yaitu komitmen perusahaan untuk mempertanggung jawabkan dampak operasinya dalam dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta terus menerus menjaga agar dampak tersebut bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan hidupnya. erakan konstruksi hijau. Green Construction juga identik dengan *sustainability* 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.

Jumlah kontraktor di Indonesia semakin banyak, dengan rata-rata kenaikan setiap tahunnya sekitar 46,5 %. Sedangkan yang melakukan registrasi rata-rata sebanyak 78,9 % setiap tahunnya (LPJK, 2010). Hal ini mengindikasikan bahwa jasa konstruksi di Indonesia merupakan usaha yang sangat diminati oleh masyarakat, tetapi pada akhirnya banyak yang tidak berkelanjutan (Erviyanto, 2002). Oleh karena itu diperlukan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Arditi et al., 2010) agar dapat berdaya saing dan *survive* serta *sustainable* (berlanjut), (Lilian Grevelman et al., 2010).

## 2. INDUSTRI JASA KONSTRUKSI/KONTRAKTOR

Menurut UU Jakon No 18 (1999), pelaksana konstruksi adalah penyedia jasa orang perorangan atau badan usaha yg dinyatakan ahli yang profesional di bidang pelaksanaan jasa konstruksi yg mampu menyelenggarakan kegiatannya untuk mewujudkan suatu hasil perencanaan menjadi bentuk bangunan atau bentuk fisik lain. Kepres 54/2010 ; Jasa kontraktor (pemborong) adalah layanan pekerjaan pelaksanaan konstruksi atau wujud fisik lainnya yg perencanaan teknis dan spesifikasinya ditetapkan pengguna jasa/barang dan proses serta pelaksanaannya diawasi oleh pengguna jasa/barang.

Peraturan LPJKN 11-A (2008), usaha jasa pelaksana konstruksi adalah jenis usaha jasa konstruksi yang dibedakan menurut bentuk usaha, klasifikasi, kualifikasi usaha jasa pelaksana konstruksi. Djojowiriono (2005); Erviyanto (2002) ; Kontraktor dapat berupa badan atau perusahaan yang bersifat perseorangan yang berbadan hukum yang bergerak dalam bidang pelaksanaan pekerjaan bangunan. Hak dan kewajiban kontraktor adalah ;

- a) Melaksanakan pekerjaan sesuai dokumen kontrak.
- b) Membuat shopdrawing disahkan oleh konsultan pengawas sebagai wakil pengguna jasa
- c) Menyediakan alat keselamatan kerja sesuai peraturan
- d) Membuat laporan berkala.
- e) Menyerahkan hasil pekerjaan kepada pengguna jasa

Peraturan LPJKN nomer 11 dan 11a (2006; 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. Lebih detail pembagian kualifikasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 1, di bawah ini

**Tabel 1** Batas Nilai Pekerjaan Kualifikasi Kontraktor

<b>GOLONGAN</b>	<b>GRED &amp; RASIO</b>	<b>Batas Nilai Pekerjaan</b>	<b>Equity/ Juta</b>
KECIL	1	0 s/d 50. juta	s/d 50
	2	0 s/d 300 juta	50 s/d 600 juta
	3	0 s/d 600 juta	100 s/d 800 juta
	4	0 s/d 1.000 juta	400 s/d 1 milyar
MENENGAH	5	1 milyar s/d 10 milyar	1 s/d 10 milyar
	6	1 milyar s/d 25 milyar	3 s/d 25 milyar
BESAR	7	1 milyar s/d tak terbatas	10 s/d tak terbatas

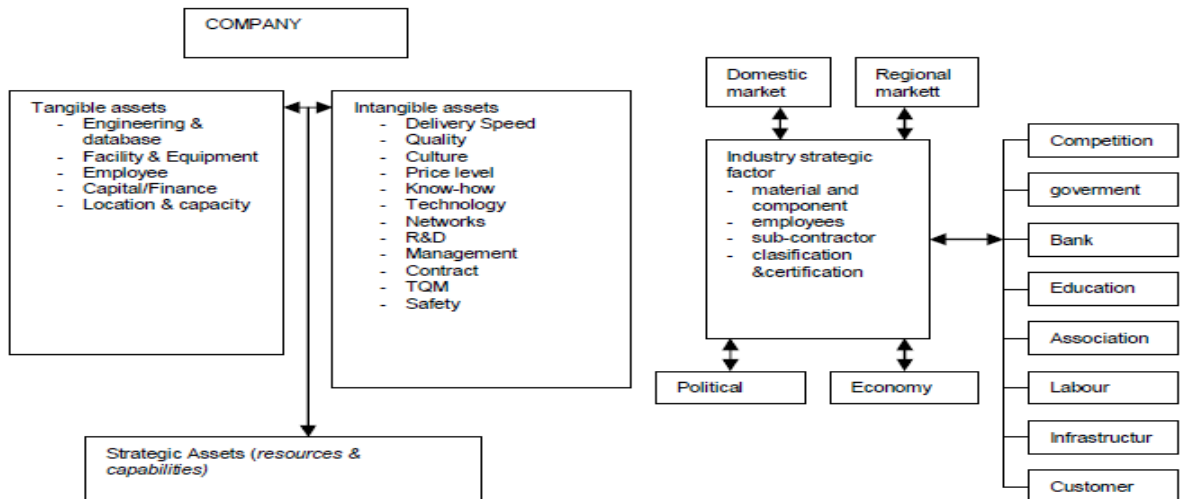
Sumber : LPJKN ( 2006; 2008)

Industri jasa konstruksi secara luas mencakup pelaksanaan kegiatan terkait dengan berbagai macam jenis pekerjaan konstruksi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) seperti penyedia jasa (kontraktor pelaksana dan konsultan perencana/pengawas), *supplayer* material/peralatan/transportasi tenaga kerja, asuransi dan perbankan dalam suatu rangkaian rantai nilai transformasi input menjadi suatu produk akhir yang dipergunakan untuk mengakomodasi kegiatan sosial maupun ekonomi dalam suatu masyarakat. Secara lebih khusus beberapa pakar berpendapat bahwa industri jasa konstruksi di Indonesia dikonsepsikan sebagai representasi dari obyek, bisnis dan pelaku yang bergerak pada tingkat mikro, meso dan makro dalam ranah domestic maupun global. Sistem konstruksi yang dibahas meliputi elemen-elemen nilai, prinsip, infrastruktur, legalitas, pasar konstruksi, kapasitas dan factor-faktor pendukung.

### **3. STRATEGI BISNIS KONSTRUKSI.**

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, 2002). Beberapa strategi yang bisa dilakukan perusahaan jasa konstruksi untuk mencapai keberhasilan perusahaan (Hitt *et al.*, 2001), diantaranya:

- a. Strategi keunggulan biaya adalah kemampuan untuk merancang, memproduksi, memasarkan, sebuah produk (perencanaan atau pelaksanaan proyek) dengan cara lebih efisien sehingga harga produk lebih rendah daripada pesaingnya.
- b. Strategi diferensiasi adalah kemampuan untuk memproduksi suatu produk yang unik, superior, mempunyai keistimewaan, dan ciri-ciri khusus yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.
- c. Strategi fokus merupakan strategi yang berbeda dari dua strategi lainnya karena strategi ini memilih untuk kompetitif dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri.
- d. Model lingkungan strategi industry jasa konstruksi dapat dilihat pada gambar 1 dibawah



**Gambar 1, Model Lingkungan Industri Jasa Konstruksi**  
 Sumber : Anik R., et al., ( 2010)

### 1.1. Lingkungan Strategis

Dalam konteks manajemen strategi lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment* (Hitt et al., 2001). Wheleen dan Hunger (2000) membedakan lingkungan menjadi lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*). Sedangkan lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan).

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam (internal) perusahaan dan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan/kelemahan perusahaan. Lingkungan internal menurut Barney (2001), terdiri atas: sumber daya keuangan, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya inovasi, dan sumber daya reputasi. Lingkungan industri adalah sekelompok perusahaan yang memproduksi produk-produk atau jasa yang dapat saling menggantikan. Dalam lingkungan persaingan, perusahaan-perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya, industri-industri mencakup kekayaan bauran dan strategi-strategi kompetitif yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan daya saing strategis dan laba di atas rata-rata.

Lingkungan industri menurut Hitt et al., (2001) terdiri atas: persaingan antar kontraktor, ancaman masuknya kontraktor asing, kekuatan tawar pemilik proyek, ancaman jasa substitusi, dan kekuatan tawar pemasok. Sedangkan lingkungan eksternal adalah kemampuan perusahaan dalam menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan. Menurut Hitt dan Ireland (2001) lingkungan eksternal terdiri atas: pemindaian, pengawasan, peramalan dan penilaian. Secara rinci faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Strategi perusahaan jasa konstruksi dipengaruhi oleh keputusan strategis manajemen (Arditi et al., 2010). Keputusan strategis adalah pengambilan keputusan yang strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. Dimulai dari perspektif strategi individu, teknik manajemen strategi sampai pelaksanaan keputusan strategis tersebut pada kondisi di lapangan (*real situations*). Menurut Arditi et al., (2010), keputusan strategis ini terdiri atas : strategi diferensiasi, strategi seleksi pasar, strategi seleksi proyek, strategi seleksi klien, strategi seleksi rekanan/partner, strategi manajemen proyek, strategi manajemen investasi dan strategi manajemen organisasi. Selanjutnya menurut Arditi et al., (2010), keputusan strategis ini akan mempunyai kualitas jika perusahaan mempunyai kompetensi manajemen proyek. Kompetensi manajemen proyek adalah kemampuan manajemen dalam menangani proyek-proyek yang ada. Kompetensi manajemen proyek tidak dapat dipisahkan dari kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kompetensi manajemen proyek terdiri dari: manajemen waktu/skedul, manajemen biaya, manajemen kualitas, manajemen sumber daya manusia, manajemen risiko,



manajemen persediaan, manajemen klaim, manajemen pengetahuan, dan manajemen kesehatan dan keselamatan.

**Tabel 2, Faktor Internal & Eksternal Industri Jasa Konstruksi**

No	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	Kecepatan Kerja	Pasar Domestik
2	Jaminan Kualitas	Pasar Internasional
3	Harga	Aktivitas Proyek
4	Pengetahuan karyawan	Keuangan Owner
5	Subkontraktor	Ketersediaan Industri Pendukung
6	Rekayasa (Teknik)	Suplyer
7	Fasilitas & Peralatan	Kualitas Material
8	Sumberdaya	Harga Material
9	Teknologi Konstruksi	Ketersediaan Subkontraktor
10	Lokasi Proyek	Gred Subkontraktor
11	Modal & Keuangan	Bank Pendukung
12	Kompetensi Manajemen	Dukungan Pemerintah
13	Organisasi Perusahaan	Pendidikan & HRD
14	Kesehatan & Keselamatan Kerja (K3)	Regulasi Asosiasi Profesi dan Asosiasi perusahaan
15	Kultur Perusahaan	Stabilitas Politik & Keamanan
16	Riset & Pengembangan	Infrastruktur
17	Relasi Bisnis	Suasana Persaingan Bisnis
18	Jejaring Bisnis	Perusahaan Outsourcing
19	Kontrak	Akses Pasar Internasional
20	Total Quality Management	Jejaring Eksternal
21	Kepemimpinan	Program Pelatihan Karyawan
22	Pengalaman	Brand Image
23		Teknologi & Kemampuan Inovasi

Sumber : beberapa referensi diolah (2012)

### 3.2 Strategi Pemasaran Spesifik

Olavson (2001) mengemukakan model hubungan strategi primer perusahaan jasa yang merupakan penggabungan beberapa strategi dasar yaitu: lingkungan yang mempengaruhi persaingan (Porter, 2006), strategi generik (Porter, 2006), dan bauran pemasaran (Kotler, 2002). Model Olavson (2001) dengan strategi operasi (Krajewski dan Ritzman, 1999) digabungkan menjadi strategi pemasaran spesifik jasa konstruksi yang terdiri dari enam komponen yaitu :

- a. Keunggulan harga merupakan elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, paling fleksibel dan mudah untuk disesuaikan, dan menjadi masalah utama perusahaan (Kotler, 2002).
- b. Keunggulan mutu, pengertian mutu pada kontraktor adalah *performance quality* yang memungkinkan pelanggan mempunyai kesan yang positif, dan menimbulkan kesetiaan pelanggan, sehingga dapat menetapkan harga premium (Kotler, 2002).
- c. Keunggulan waktu, menurut Shoham dan Fiegenbaun (1999) waktu (*temporal*), banyak mempengaruhi kebijakan pemasaran jasa, diantaranya untuk menentukan strategi, mengukur kinerja, dapat berupa *fast delivery time*, *on time delivery*, dan *development speed*.
- d. Fleksibilitas pelayanan, dalam bentuk rekayasa engineering, cara pembayaran, sistem kontrak, dan pelayanan yang bersifat *customized* (Rwelamila dan Lethola, 2008).
- e. Relationship adalah salah satu alat promosi yang paling efektif terhadap biaya, dan waktu, terutama dalam membangun hubungan, preferensi, keyakinan antara konsumen dengan perusahaan (Lin, 2003). *Relationship* dapat pula bertujuan untuk membangun hubungan (*network*) yang efektif dengan *stakeholder* untuk jangka waktu yang panjang dan saling menguntungkan (Kotler, 2002).

- f. Aliansi adalah memiliki mitra kerja strategis (Kotler, 2000), dan apabila dikelola dengan baik, akan memungkinkan perusahaan mencapai penjualan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah.

#### 4. KINERJA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI

Baird (1986) mengartikan kinerja sebagai tindakan (kata kerja), bukan sebagai peristiwa (kata benda). Kinerja merupakan suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil dalam sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses, mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengertian kinerja organisasi menurut As'ad (1998) adalah tingkat sejauh mana keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuannya. Soedarmayanti (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses.

Kinerja perusahaan jasa konstruksi adalah gambaran keberhasilan perusahaan industri jasa konstruksi dari aspek keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta aktivitas dalam pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan di masa yang akan datang. Kinerja perusahaan dapat dibentuk atas 4 indikator yang diadaptasi dari pendapat Kaplan dan Norton (2005) tentang 4 perspektif dalam *Balance Scorecard*, terdiri atas :perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran.

Arditi *et al.*, (2010) menyatakan bahwa kinerja perusahaan jasa konstruksi dipengaruhi oleh ; sumberdaya dan kapabilitas, keputusan strategis, manajemen proyek kompetensi dan kekuatan hubungan kerjasama ( *strength relationship*). Sumber daya dan kemampuan (*resources and capabilities*) dapat diartikan sebagai aset berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki perusahaan. Termasuk didalamnya sumber daya keuangan, kompetensi teknik, karakteristik kepemimpinan, pengalaman, citra perusahaan, kapabilitas penelitian dan pengembangan, serta kemampuan inovasi ( Olson *et al.*, 2005; Pearce *et al.*, 2003). Secara rinci sumber daya dan kemampuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Sumber daya keuangan ; Sumber daya keuangan 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.
- b) Kompetensi teknik : Kompetensi teknik fokus pada pengetahuan dan bagaimana teknik yang sesuai dengan perusahaan, hal ini penting untuk mengambil 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, 2006).
- c) Kepemimpinan : 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).
- d) Pengalaman : Pengalaman mempunyai hubungan yang tinggi/kuat dengan kompetensi manajemen pengetahuan perusahaan. Organisasi belajar untuk dapat efektif dengan mempelajari proyek yang komplet/lengkap, kemudian disimpan dalam memori organisasi dan digunakan untuk proyek yang akan datang (Kululanga and McCaffer, 2006 ; Wignaraja, 2003; Winter, 2003).
- e) Citra perusahaan : Membandingkan citra perusahaan dengan pesaing sangatlah penting. Dalam industri yang berorientasi pasar, kontraktor juga membutuhkan citra yang sempurna yang dibutuhkan pasar dan target klien.
- f) Kemampuan/kapabilitas penelitian dan pengembangan : Kemampuan/kapabilitas penelitian dan pengembangan merupakan tanggapan untuk meningkatkan syarat-syarat industri yang diterima sebagai hasil globalisasi dan persaingan diantara perusahaan.
- g) Kemampuan inovasi : 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).

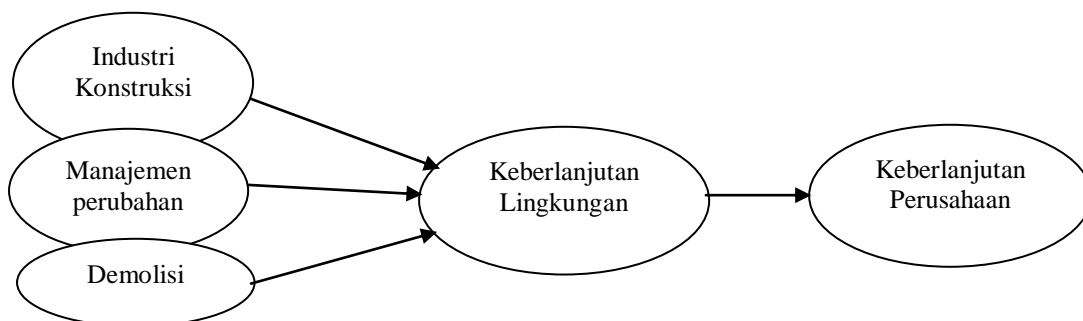
Spencer and Spencer (Anatan dan Ellitan, 2009:56) mendefinisikan kompetensi intelektual sebagai karakter, sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi kerja, yang terbentuk dari sinergi watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Kompetensi kerja diklasifikasikan dalam tipe kompetensi teknis dan kompetensi perilaku. Kompetensi teknis 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).

Satrio (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan jasa konstruksi kualifikasi besar (grade 7) dipengaruhi oleh strategi pemasaran (lingkungan persaingan, pemasaran spesifik, dan keberhasilan pemasaran). Sedangkan Miftahul H. (2009), menyatakan bahwa kinerja perusahaan jasa konstruksi kualifikasi kecil dan menengah dipengaruhi oleh lingkungan internal, eksternal, lingkungan industri dan strategi pemasaran spesifik perusahaan.

## 5. KEBERLANJUTAN DAN DAYA SAING PERUSAHAAN

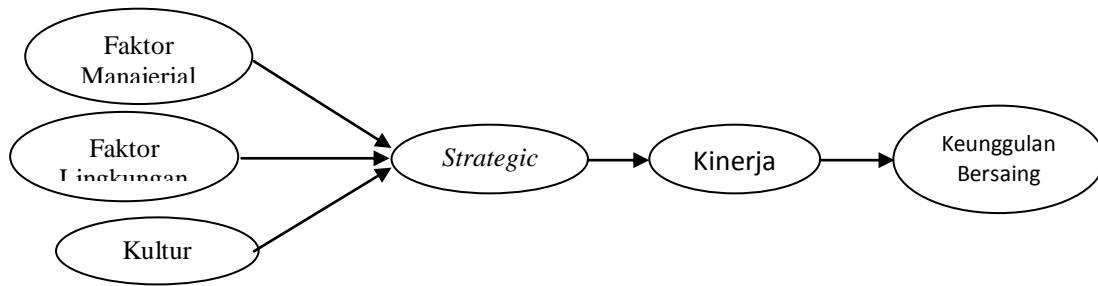
Kebertahanan (*sustainability*) perusahaan adalah komitmen perusahaan untuk bertanggungjawabkan dampak operasinya dalam dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta terus menerus menjaga agar dampak tersebut menyumbangkan manfaat kepada masyarakat dan lingkungan hidupnya. Menurut Lantos (2006) dan Sudarto (2007), terdiri atas: keberlanjutan ekonomi, keberlanjutan lingkungan dan keberlanjutan sosial.

Secara empiris hubungan antara strategi industri konstruksi 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 (Lihat gambar 3).



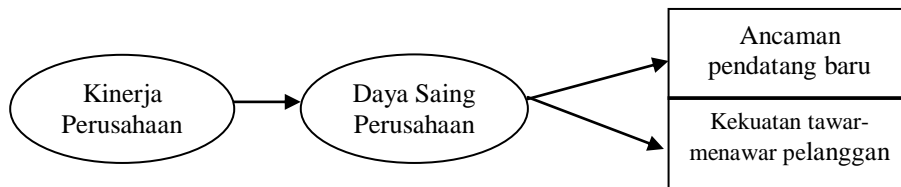
**Gambar 3** Hubungan Industri Konstruksi, Manajemen Perubahan, Domisili dengan Keberlanjutan Lingkungan dan Keberlanjutan Perusahaan (Model Analisis Abidin, 2009)

Daya saing perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar lokal maupun global dengan perusahaan sejenis dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Daya saing perusahaan menurut pendapat Gaither (2004), Craven (2005), dan Porter (2006), meliputi : ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pelanggan dan kekuatan pesaing utama. 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 4.



**Gambar 4** Hubungan Faktor Material, lingkungan & Kultur Organisasi Dengan *Strategic Planning*, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Model Analisis Asmarani, 2006)

Reichheld (2006) menyatakan bahawahubungan 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 (lihat gambar 5).



**Gambar 5** Hubungan antara Kinerja Perusahaan, Daya Saing Perusahaan dan Ancaman pendatang baru, Kekuatan Tawar Menawar Pelanggan (Model Analisis Reichheld, 2006)

## 6. PENUTUP

Industri jasa konstruksi di Indonesia mempunyai peranan penting karena dapat memberikan PDB cukup signifikan, menyerap tenaga kerja relatif banyak dan menjadi *multi player effect* dalam perekonomian nasional. Jumlah perusahaan jasa konstruksi semakin tahun semakin meningkat tetapi banyak pula yang tidak berlanjut. Era globalisasi tantangan perusahaan jasa konstruksi semakin berat karena adanya kesepakatan AFTA, diberlakukannya ISO 9000, ISO 14000, *green construction* dan lain-lain. Oleh karena itu diperlukan strategi bisnis agar perusahaan jasa konstruksi mempunyai kinerja tinggi, berlanjut (*sustainable*) dan berdaya saing. Strategi bisnis konstruksi harus mempertimbangkan faktor lingkungan industri, lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Strategi pemasaran spesifik bisnis jasa konstruksi harus berorientasi pada keunggulan harga, keunggulan mutu, *relationship*, fleksibilitas pelayanan dan aliansi. Keberlanjutan usaha jasa konstruksi dapat ditingkatkan melalui komitmen perusahaan untuk mempertanggung jawabkan dampak operasinya dalam dimensi sosial, budaya, ekonomi, lingkungan dan politik. Sedangkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan diperlukan strategi bisnis dan pemasaran spesifik, peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kompetensi manajemen proyek, keputusan strategis dan kemampuan serta kapabilitas.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Nazirah Zainul, 2009. *Sustainable Construction in Malaysia – Developers Awareness*. World Academy of Science, Engineering, and Technology. No.53. pp. 807-814.
- Achda, B. Tamam, 2007, *Konteks Sosiologis Perkembangan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Implementasinya di Indonesia*. <http://www.menlh.go.id/serbaserbi/csr/sosiologi.pdf>.
- Anatan, Lina, dan Lena Ellitan, 2009. *Strategi Bersaing: Konsep, Riset, dan Instrumen*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Anik Ratnaningsih, Nadjadi Anwar, Patdono Suwignjo, I Putu Artama Wiguna, 2010, *Analysis of Internal and Axternal Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contrcators*,

- Journal of Economics and Engineering, ISSN: 2078-0346, №4, December, 2010, pp. 51-62
- Arditi, David, Zeynep Isik, Irem Dikmen, and M. Talat Birgonul, 2010, *Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance*, Journal of Management in Engineering, (January), pp. 9-18.
- As'ad, Moh., 1998, Seri Ilmu Sumber Daya: *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty, Jakarta.
- Asmarani, Dinda E., 2006. *Analisis Pengaruh perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang
- Baird, Lyold, 1986, *Managing Performance*, First Edition, John Wiley and Sons Inc., Toronto.
- Bambang Guritno, 2011, *Kontraktor Lokal Harus Menjadi Tuan Rumah Di Negeri Sendiri*, Majalah Techno Konstruksi, PT. Multikarya Subur Abadi, Jakarta.
- Barney, J.B., 2001, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-12
- Berita Resmi Statistik, 2009., *Badan Pusat Statistik (BPS)*, No 69/11/Th.XII, 10 November 2009, <http://www.bps.go.id>.
- Boone dan Kurtz, 2007, *Contemporary Business: Pengantar Bisnis Kontemporer, Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Craven, D.W., 2005, *Pemasaran Strategis*, Edisi Keempat, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- David, Fred R., 2002., *Manajemen Strategis and Concept*, Edisi Terjemahan. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Delaney, J.T., and Huselid M.A., 2006, *The Impact Human Resource Management Practice on Perception of Organization Performance*, Academy Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 949-969.
- Djojowiriono, S., 2005, *Manajemen Konstruksi*, Edisi Keempat, Biro Penerbit KMTS FT UGM, Yogyakarta.
- Erviyanto, W. 2002. *Manajemen Proyek Konstruksi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gaither, N., 2005. *Production and Operation Management*, Sixth Edition, Dryden Press, New York
- Hitt, Michael A., and R. Duanne Ireland, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hitt, Michael A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E., 2001, *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*, Edisi Terjemahan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hunger, J. David, and Thomas L. Wheelen, 2001. *Management Strategic*, Edisi Pertama (Terjemahan), Cetakan Pertama, Andi Offset, Yogyakarta.
- Indonesia Infrastructure Report Q2, 2011, *Market Publisher, Market Report Database*, <http://marketpublisher.com>
- Irwan Kartiawan dkk., 2010, *Wajah Jasa Konstruksi Indonesia*, Tinjauan Kberpihakan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Istanto Oerip, 2011, *Perlu Politik Keberpihakan Nasional Dalam Meredam Serbuan Kontraktor Asing*, Majalah Techno Konstruksi, PT. Multikarya Subur Abadi, Jakarta.
- Jauch, L.R., and Glueck, W.F., 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusaahaan*, Edisi Ketiga (Terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P., 2000, *The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotler, Philip, Hermawan Kertajaya, Huan D.H., dan Liu S., 2002, *Meninjau Ulang Pemasaran: Sustainable Marketing Enterprise di Asia*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Krajewski, L.J., and Ritzman, L.P, 1999, *Operations Management: Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Massachusetts.
- Kululanga, G., and McCaffer R., 2001, *Measuring Knowledge Management for Construction Organizations*, Enginerring, Construction, Architecture, Management Journal, Vol.8 (5-6), pp. 346-354.
- Lantos, G.P., 2002, *The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility*, Journal of Consumer marketing, Vol. 19. No. 3, pp. 205-230.
- Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional 2010, *Statistik Perusahan Berdasarkan Kabupaten dan Kualifikasi*, <http://www.lpjkn.org>

- Lilian, Grevelman et al., 2010, *Sustainability in Project Management, A Case Study on Enexis, PM Word Today - Student Paper*, University of Greenwich, UK. England.
- Lin, B.W., 2003, *Technology Transfer as Technological Learning: A Source of Competitive Advantage for Firms With Limited R&D Resources*, *R&D Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 327-341
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson, 2002, *Human Resource Management*, Ninth Edition, South-Western Publishing, Ohio.
- Miftahul H., 2009, *Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Strategi Pemasaran dan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia*, *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 5 No 3 April 2009, pp 145-190
- Olavson, T., 2001, *Generic Strategy: Type of Competitive Advantage*, Stanford University Dept. of Engineering-Economic System & Operations Research. USA.
- Olson, Eric M., Stanley F. Slater, and Thomas M. Hult, 2005, *The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation*, *Business Horizons*, Vol. 48, pp. 47-54.
- Pearce, J.A., and Robinson Jr., R.B., 2005, *Strategic Management, Formulation Implementation and Control*, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Boston.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia, 2010, Nomer 54, Tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, Presiden Republik Indonesia, Jakarta.
- Porter, Michael E., 2006, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Purba, A., 2002, *Industri Konstruksi Indonesia Tahun 2002, Ditekan Arus Global Digerogoti dari Dalam*, *Konstruksi*, Vol.4 (Januari), pp. 17-25.
- Reichheld, M., 2006. *Learning from Constumer Defection*, *Harvard Business Review*, (November – December).
- Rwelamila, P.D. and Lethola, T., 2008, *A Marketing Engineering Services, Cost Engineering*, *International Journal Construction Marketing*, Vol. 40, No. 7 (July), pp. 27-31.
- Sapp, R.W., and Roger W. Smith, 2004, *Strategic Management for Bankers*, Planning Executive Institute, Ohio.
- Saputra, Made Wirya, 2009. *Daya Saing (Competitive Advantage)*. Proff Office Blogger Template.
- Satrio, Budhi, , 2004, *Strategi Pemasaran perusahaan Jasa Kontruksi Kualifikasi Besar*, *Jurnal Usahawan*, No. 11 Th. XXXIII (November), Hal 35-50.
- Seaden, G., 2006, *Economics of Innovation in The Construction Industry*, *Journal of Infrastructure System*, ASCE, Vol. 96, No. 5, pp. 103-10
- Shoham, A., and A. Fiegenbaum, 1999, *Extending The Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role Strategic Reference Point Theory*, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, pp. 442-454.
- Soedarmayanti, 2006, *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*, Edisi Ketiga, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Soemardi, Biemo W., 2005, *Strategi Pemasaran: Suatu Tinjauan terhadap Perusahaan Industri Jasa Konstruksi*, Penerbit ITB, Bandung
- Sukarno, Edy, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sudarto, 2007, *Identifikasi Permasalahan pada Faktor Internal yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia*, *Jurnal Teknologi*, Edisi No. 2, Tahun XXI (Juni), Hal. 102-110.
- Srivannaboon, S., and D. Z. Milosevic, 2006, *A Two Way Influence between Business Strategy and Project Manajement*, *International Journal Project Management*, Vol. 24, pp. 493-505.
- Supriyono, 2000, *Manajemen Biaya*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Undang-Undang Jasa Konstruksi, Nomer 18, Tahun 1999,
- Wheelen, T.L., and Hunger, D.J., 2000, *Strategic Management and Business Policy*, Seventh Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Wignaraja, G., 2003, *Competitiveness Analysis and Strategy*, *Competitiveness Strategy in Developing Countries: A Mannual for policy Analysis*, London.
- Winter, S.G., 2003, *Understanding Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995.