

# **STRATEGI INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DI MASA OTONOMI DAERAH TERHADAP PERKEMBANGAN USAHA INDUSTRI JASA KONSTRUKSI**

**Kalih Trumansyahjaya**

Staf Pengajar Jurusan Teknik Arsitektur., Fakultas Teknik Universitas Negeri Gorontalo  
Jl. Jenderal Sudirman NO. 6 Provinsi Gorontalo Telp. 0435-8714677, E-mail. trumansyahjaya@gmail.com

## **Abstrak**

Tantangan berat yang dihadapi Kontraktor Nasional berkaitan dengan kebijakan Otonomi Daerah di masa peluang pasar konstruksi di daerah semakin terbatas, mengharuskan Kontraktor Nasional segera merubah orientasi pangsa pasar yang memiliki potensi dalam pengembangan konstruksi dan mewujudkan iklim usaha jasa konstruksi yang kondusif yang didukung oleh struktur usaha yang kokoh, andal dan berdaya saing tinggi guna menghasilkan pekerjaan konstruksi yang berkualitas .

Perubahan orientasi tersebut membawa konsekuensi bahwa Kontraktor Nasional harus bekerja keras menyiapkan keunggulan sumber daya perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan di masa Otonomi Daerah.

Hasil akhir penelitian ini berupa implementasi strategi jasa konstruksi di masa otonomi daerah terhadap perkembangan industri jasa konstruksi.

Kata-kata kunci : *Strategi Industri Jasa Konstruksi*

## **Abstract**

*The hard challenge is found by the National Construction relate to the Autonomous policy. It is opportunity of construction market in local area. The opportunity is progressively limited. The National Contractor must obligate immediately to change their orient's market compartment which owning potency in construction development and expected for the climate form of construction service which kondusif and supported by sturdy effort structure, ability and highly competitive to give high quality of the construction's work.*

*The change of orientation bring the consequence that National Contractor have to strive to prepare the excellence of company resource to be able to win emulation in a period of/to area autonomy.*

*The result of this research is the implementation strategy of Construction Service in a period of area autonomy to development of service industries construction*

*Key words : Strategy of Service Industries Construction*

## **I. PENDAHULUAN**

Pada skala nasional adanya pergerakan kearah desentralistik yang sejalan dengan diberlakukannya Otonomi Daerah, yang merupakan jalan bagi daerah-daerah di Indonesia untuk mengoptimalkan penggalan potensi daerah, pemanfaatan sumber daya serta kebebasan untuk mengatur dan mengelola rumah tangganya sendiri dalam hal perkembangan industri jasa konstruksi.

Dalam hal mengatur penyelenggaraan pembangunan pada usaha jasa konstruksi yang terencana, terarah, terpadu, dan menyeluruh yang mengena pada seluruh pihak, maka diambil suatu langkah awal dalam mewujudkannya dengan cara mengakomodasikan aspirasi dan tuntutan yang diinginkan oleh para pelaku pembangunan, yang sebagian besar merupakan masyarakat jasa konstruksi dalam melaksanakan pembangunan. Menjamin terciptanya suatu kesempatan yang adil bagi masyarakat untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pekerjaan

jasa konstruksi, persaingan yang sehat antar penyedia jasa, serta meningkatkan strategi dalam perkembangan industri jasa konstruksi.

Mengingat hal tersebut diatas, maka bagaimana industri jasa konstruksi dalam menyikapi pembangunan di masa Otonomi Daerah terhadap strategi perkembangan usaha industri jasa konstruksi.

## **1. STRATEGI INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DALAM MENYONGSONG OTONOMI DAERAH**

Dalam skala nasional, industri jasa konstruksi akan dihadapi oleh otonomi daerah, dimana setiap daerah diberi hak untuk menentukan secara penuh terhadap proyek-proyek konstruksi yang ada di dalam wilayahnya sendiri.

Otonomi Daerah ini perlu diantisipasi oleh seluruh insan konstruksi nasional, bukan saja karena peraturan perundangan yang mengubah secara mendasar pola-pola lama dalam pengadaan, penanganan dan pengawasan proyek konstruksi di wilayah Indonesia, tetapi lebih jauh menuntut industri jasa konstruksi khususnya penyedia jasa atau kontraktor untuk melakukan langkah-langkah strategis dalam meraih pangsa pasar di wilayah Indonesia.

Adapun langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh industri jasa konstruksi dalam menghadapi otonomi daerah yaitu dengan melakukan analisis struktural industri. Analisis tersebut mempunyai pengaruh kuat dalam menentukan persaingan dan strategi-strategi bagi perusahaan industri jasa konstruksi dengan memperhatikan aspek-aspek pokok dari strategi persaingan perusahaan yang ada pada "Roda Strategi" (*Strategic Wheel*), seperti target pasar, pemasaran, sumber daya manusia serta pengadaan/*purchasing* menurut Porter (1980).

## **2. PERUMUSAN STRATEGI**

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen strategi perlu mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan.

Faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan keterampilan perusahaan terhadap pesaing, meliputi: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif dan personil dalam menerapkan strategi yang sudah dipilih. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari

padanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis yang mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, seperti disajikan dalam Gambar.1. (Porter. Michael P, 1980).



**Gambar 1**  
Konteks dimana Strategi Bersaing dirumuskan

### 3. ANALISIS STRUKTURAL INDUSTRI

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok menurut Porter (1980), yang diperlihatkan pada Gambar.2. Gabungan dari kelima kekuatan itu menentukan potensi kemampuan bersaing perusahaan jasa konstruksi untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam industri jasa konstruksi.

Lima kekuatan persaingan tersebut, terdiri dari :

1. Para Pesaing Industri

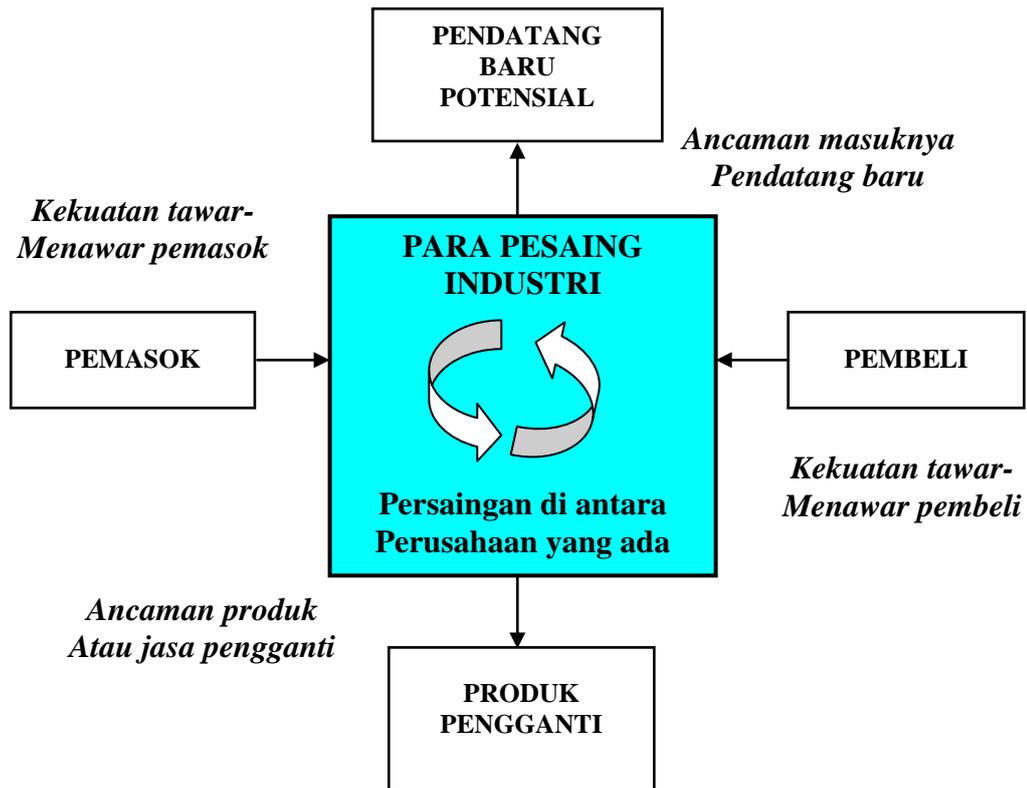
Yakni persaingan diantara perusahaan yang beroperasi di dalam industri.

2. Ancaman Pendetang Baru

Yakni hambatan terhadap pendatang baru ke dalam industri.

3. Ancaman Produk/Jasa

Yakni ketersediaan produk pengganti yang diperlukan.



**Gambar 2**  
Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

4. Tawar-Menawar Pemasok

Yakni Pemasok yang dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri.

5. Tawar-Menawar Pembeli

Yakni faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kekuatan pembeli.

**4. STRATEGI-STRATEGI BERSAING**

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan dalam suatu industri, ada tiga pendekatan strategi yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri menurut Porter (1980), antara lain :

**1. Keunggulan Biaya Menyeluruh**

Keunggulan biaya menyeluruh dalam industri dapat tercapai melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok dengan memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam berbagai bidang seperti pelayanan, periklanan dan lain-lain.

## **2. Diferensiasi**

Strategi yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, antara lain: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur.

## **3. Fokus**

Strategi yang terakhir adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen produk tertentu, atau pasar geografi tertentu. Strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara efektif dan efisien yang dibandingkan dengan pesaing yang bersaing lebih luas.

## **II. METODE PENELITIAN**

Dalam laporan penelitian ini peneliti menggunakan 2 (dua) metode dalam memperoleh data-data, bahan-bahan, dan informasi lainnya. Metode tersebut antara lain :

### **1. Metode Pengumpulan Data**

#### *a) Library Research Method (Metode Penelitian Kepustakaan)*

Metode ini melakukan pengumpulan data dengan cara membaca literature berupa media yang tersedia mengenai Industri Jasa Konstruksi, Otonomi Daerah, Manajemen Strategi.

#### *b) Field Research Method (Metode Penelitian Lapangan)*

Metode penelitian ini dilakukan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang kontraktor. Adapun cara yang di pakai untuk mengumpulkan data adalah dengan wawancara/tanya jawab, diskusi, kuesioner/daftar pertanyaan yang berisi pertanyaan tentang fakta dan pendapat.

### **2. Metode Deskriptif**

Pada metode deskriptif, penulis memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena yang terjadi dengan melakukan desain analisis melalui identifikasi variabel-variabel, antara lain hubungan antara aspek-aspek yang terkait, potensi daerah, perkembangan jumlah penyedia jasa konstruksi, serta strategi penyedia jasa konstruksi.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. POTENSI PERUSAHAAN KONSTRUKSI

Adanya informasi mengenai jumlah perusahaan jasa konstruksi dan kegiatan perusahaan akan mempermudah pemerintah pusat maupun daerah untuk mengetahui potensi perusahaan konstruksi dalam pembangunan nasional. Di sisi lain informasi ini sangat diperlukan oleh badan usaha jasa konstruksi untuk mengembangkan industri jasa konstruksi melalui berbagai aspek misalnya dalam hal pemilihan lokasi usaha.

**Tabel 1**  
Profil Perusahaan Konstruksi Sub-sektor Usaha Menurut Propinsi di Indonesia

No.	Propinsi	Jumlah Perusahaan Konstruksi menurut Sub-sektor Usaha						Jumlah
		51	52	53	54	55	59	
1	D. I Aceh	4	1,523	65	2	-	-	1,594
2	Sumatera Utara	6	1,003	38	7	-	1	1,055
3	Sumatera Barat	5	1,131	39	7	1	-	1,183
4	Riau	6	1,047	53	10	2	-	1,118
5	Jambi	1	880	21	3	-	-	905
6	Sumatera Selatan	14	1,062	39	8	-	-	1,123
7	Bengkulu	3	649	11	1	2	-	666
8	Lampung	3	416	22	1	-	-	442
9	DKI Jakarta	16	1,614	192	126	12	11	1,971
10	Jawa Barat	21	3,059	168	34	5	1	3,288
11	Jawa Tengah	6	3,032	307	34	3	-	3,382
12	D. I Yogyakarta	1	294	33	3	1	-	332
13	Jawa Timur	24	3,560	456	76	3	2	4,121
14	Bali	12	855	92	19	-	-	978
15	NTB	2	1,243	56	10	1	-	1,312
16	NTT	3	1,493	42	6	-	-	1,544
17	Kalimantan Barat	-	806	45	3	-	-	854
18	Kalimantan Tengah	5	1,125	28	29	1	-	1,188
19	Kalimantan Selatan	2	856	58	4	1	-	921
20	Kalimantan Timur	14	1,381	72	15	4	3	1,489
21	Sulawesi Utara	3	876	8	28	-	-	915
22	Sulawesi Tengah	3	607	12	21	-	-	643
23	Sulawesi Selatan	5	2,575	84	38	6	-	2,708
24	Sulawesi Tenggara	1	656	12	4	-	-	673
25	Maluku	-	602	17	4	3	-	626
26	Papua	6	1,213	20	9	1	-	1,249
<b>J u m l a h</b>		<b>166</b>	<b>33,558</b>	<b>1,990</b>	<b>502</b>	<b>46</b>	<b>18</b>	<b>36,280</b>

Sumber : Direktorat Perusahaan Konstruksi Indonesia, Jakarta

Keterangan :

51 Penyiapan Lahan.

52 Konstruksi Gedung dan Bangunan Sipil.

53 Instalasi Gedung dan Bangunan Sipil.

54 Penyelesaian Konstruksi Sipil

55 Penyewaan Alat Konstruksi

59 Konstruksi yang belum jelas batasnya

Gambaran secara umum tentang keberadaan perusahaan konstruksi di Indonesia yang di rinci menurut Propinsi dan sub sektor terlihat pada Tabel 1. Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan konstruksi yang ada di Indonesia bergerak pada konstruksi bangunan gedung dan sipil yaitu sebanyak 33,558 (92.50%) perusahaan, sedangkan sisanya 2,722 (7.50%) perusahaan terbagi atas berbagai sub-sektor usaha industri jasa konstruksi.

**Tabel 2**  
Profil Perusahaan Konstruksi Umum dan Khusus Menurut Propinsi di Indonesia

No.	Propinsi	Jumlah Perusahaan Konstruksi menurut Jenis Kegiatan Utama									Jumlah
		5211	5212	5213	5214	5221	5222	5223	5224	5225	
1	D. I Aceh	794	711	9	-	2	-	-	-	-	1,516
2	Sumatera Utara	401	562	2	-	20	-	2	-	13	1,000
3	Sumatera Barat	661	452	9	3	2	3	-	-	-	1,130
4	Riau	622	383	12	5	6	2	1	-	1	1,032
5	Jambi	445	428	4	-	1	-	-	-	-	878
6	Sumatera Selatan	557	473	6	-	8	-	1	-	1	1,046
7	Bengkulu	440	203	3	-	-	-	-	-	-	646
8	Lampung	191	214	2	-	2	1	-	1	1	412
9	DKI Jakarta	972	404	56	14	41	19	4	3	18	1,531
10	Jawa Barat	1,534	1,356	36	18	41	7	13	-	20	3,025
11	Jawa Tengah	1,723	1,186	26	22	30	12	2	4	9	3,014
12	D. I Yogyakarta	243	44	3	-	2	2	-	-	-	294
13	Jawa Timur	2,006	1,356	56	12	47	14	-	4	15	3,510
14	Bali	468	373	6	-	4	-	-	-	-	851
15	NTB	768	467	2	-	3	-	-	-	-	1,240
16	NTT	964	497	10	-	6	2	-	-	1	1,480
17	Kalimantan Barat	410	381	12	1	-	-	-	1	-	805
18	Kalimantan Tengah	652	462	6	1	1	-	-	-	-	1,122
19	Kalimantan Selatan	550	291	5	3	2	-	-	-	-	851
20	Kalimantan Timur	659	659	29	11	12	2	-	-	2	1,374
21	Sulawesi Utara	560	287	4	1	9	-	-	-	-	861
22	Sulawesi Tengah	299	296	2	1	6	-	-	-	-	604
23	Sulawesi Selatan	1,639	886	7	2	14	1	3	-	2	2,554
24	Sulawesi Tenggara	390	260	1	-	4	-	-	-	-	655
25	Maluku	360	234	6	-	-	-	-	-	1	601
26	Papua	828	371	4	-	3	-	-	-	-	1,206
<b>J u m l a h</b>		<b>19,136</b>	<b>13,236</b>	<b>318</b>	<b>94</b>	<b>266</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>84</b>	<b>33,238</b>

Sumber : Direktorat Perusahaan Konstruksi Indonesia, Jakarta

Keterangan :

5211	Konstruksi Gedung	5222	Pengeboran Sumur Air
5212	Konstruksi Bangunan Sipil	5223	Pemasangan Steiger
5213	Konstruksi Bangunan Elektrikal	5224	Pemasangan Atap
5214	Konstruksi Bangunan Mekanikal	5225	Pemasangan Rangka Baja
5221	Pemasangan Pondasi dan Pilar		

Pada Tabel 2 kelihatan bahwa perusahaan konstruksi gedung merupakan jumlah perusahaan terbesar (19,136 perusahaan) yang keberadaannya tersebar hampir merata di setiap Propinsi. Untuk perusahaan konstruksi bangunan sipil jumlahnya cukup besar (13,236 perusahaan) dan tersebar di seluruh Propinsi, sedangkan sisanya untuk perusahaan konstruksi bangunan elektrikal sebesar 318 perusahaan, kemudian perusahaan pemasangan pondasi dan pilar sebesar 266 perusahaan.

Adanya gambaran mengenai jumlah perusahaan konstruksi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia ini, maka dapat diketahui tingkat persaingan antara penyedia jasa konstruksi dalam memperoleh pangsa pasar industri jasa konstruksi di masa otonomi daerah.

## **2. TINJAUAN STRATEGI**

Tantangan berat yang dihadapi kontraktor nasional berkaitan dengan kebijakan Otonomi Daerah adalah peluang pasar konstruksi bagi kontraktor besar di daerah semakin terbatas. Dengan demikian, mengharuskan kontraktor nasional segera mengubah orientasi pasar nasional dan mengalihkan ke pasar-pasar konstruksi yang ada di daerah-daerah, khususnya pada tingkat Kabupaten/Kotamadya yang memiliki sumber daya alam yang memadai.

Untuk menghadapi situasi tersebut, analisis hasil kuesioner memberikan pernyataan, yaitu responden akan mendirikan kantor cabang di tingkat Kabupaten/Kotamadya dengan didasarkan pada pentingnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dimiliki daerah tersebut, sumber daya alam, potensi pasar serta keamanan. Selain itu, responden hanya mengandalkan tim manajemen cabang/perwakilan yang ada untuk meraih potensi pasar di daerah-daerah tingkat Kabupaten/ Kotamadya dengan alasan efisiensi perusahaan.

Hampir 89% responden menerapkan strategis fokus dalam meningkatkan skala usahanya, yaitu dengan menetapkan prioritas wilayah yang menjadi sasaran usaha pada daerah-daerah yang memiliki potensi besar, baik sumber daya alam maupun pendapatan asli daerah-nya, seperti Riau, Kalimantan Timur, Papua, Jawa Barat, Aceh, Sumatera Selatan dan Jakarta.

Menurut analisis hasil kuesioner memberikan kesimpulan bahwa hampir seluruh responden (89%) melakukan strategi kerjasama operasi (*Joint Operation*) dengan perusahaan daerah untuk mendapatkan peluang pasar jasa konstruksi. Alasan utama melakukan kerjasama , yaitu agar lebih mengetahui hambatan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan proyek konstruksi, perusahaan daerah lebih mengetahui seluk beluk mengenai usaha jasa konstruksi yang ada di daerah dan lebih memahami akan budaya dan perilaku masyarakat daerah serta

alasan lainnya adalah agar dapat lebih mengakomodasikan akan aturan dan kebijakan dari pemerintah daerah setempat.

#### **4. ANALISIS STRATEGI USAHA JASA KONSTRUKSI**

Untuk menganalisis strategi industri jasa konstruksi di masa otonomi daerah ini, maka dilakukan analisis industri yang berdasarkan pada metode lima kekuatan menurut Porter (1980), yang sistematika pembahasannya sebagai berikut :

##### **1. *Persaingan dalam industri***

Menyinggung tingkat jumlah pelaku jasa konstruksi yang ada di daerah cukup besar, jumlah proyek yang ada di daerah tidak sebanding dengan nilai proyek dan jumlah kontraktor umum di daerah yang cukup besar (*lihat* : Analisis Potensi Perusahaan Konstruksi), maka menjadikan tingkat persaingan bagi penyedia jasa untuk mendapatkan proyek-proyek konstruksi yang ada di daerah cukup besar. Oleh karena itu, badan usaha jasa konstruksi harus melakukan re-strukturisasi dalam menyeimbangi baik jumlah kontraktor maupun jumlah proyek yang ada di daerah.

##### **2. *Kekuatan Tawar-menawar Pembeli***

Tuntutan yang harus dilakukan oleh badan usaha jasa konstruksi untuk mendapatkan kekuatan tawar-menawar dengan pengguna jasa dalam pekerjaan proyek konstruksi adalah dengan memiliki keahlian, pengalaman, kemampuan teknis dan manajerial di bidang usahanya yang dibuktikan dengan kualifikasi, klasifikasi. Selain itu, untuk mendapatkan persaingan pasar di daerah dalam hal tawar-menawar dengan pengguna jasa yang ada di daerah, maka badan usaha yang telah memiliki kantor perwakilan di daerah harus memiliki sumber daya manusia, modal, peralatan dan fasilitas lainnya yang diperlukan dalam menyelenggarakan proyek, sehingga keunggulan yang dimiliki badan usaha tersebut merupakan suatu kekuatan bagi badan usaha jasa konstruksi untuk melakukan tawar menawar terhadap pengguna jasa.

Walaupun demikian, pihak penyedia jasa (kontraktor) akan tetap meningkatkan tawar-menawar dengan cara memberikan keunggulan dalam hal pengalaman, keahlian, kemampuan dalam menciptakan *construction method* yang efektif dan efisien, serta kemampuan manajerial maupun teknis.

##### **3. *Ancaman Pendatang Baru***

Otonomi daerah mensyaratkan bahwa setiap kontraktor yang akan menggarap proyek di daerah harus memiliki cabang atau perwakilan di daerah tersebut. Persyaratan-persyaratan

tersebut menjadi suatu hambatan berarti bagi masuknya pendatang-pendatang baru yang berniat untuk berkecimpung dalam industri jasa konstruksi. Hal ini dapat menjadi salah satu peluang bagi usaha jasa konstruksi yang telah eksis sebelumnya untuk terus mengembangkan usahanya, tanpa diganggu oleh ancaman masuknya para pendatang baru/perusahaan baru.

#### 4. ***Kekuatan Tawar-menawar Pemasok***

Kekuatan tawar-menawar pemasok yang utama terletak pada supplier bahan bangunan serta peralatan yang dapat membantu untuk pekerjaan konstruksi, sehingga dapat mengambil keuntungan yang cukup besar dari laba yang potensial bagi industri jasa konstruksi, disamping supplier tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proyek konstruksi. Daya tawar-menawar pemasok yang kuat juga merupakan suatu ancaman yang patut untuk diperhatikan dan diprioritaskan pemenuhannya bagi industri jasa konstruksi.

#### 5. ***Ancaman Produk/Jasa Pengganti***

Pengusaha-pengusaha yang ada di daerah merupakan ancaman sebagai jasa pengganti dalam mengerjakan proyek-proyek yang ada di daerah, karena dengan adanya kebijakan otonomi daerah maka para pengusaha daerah akan mengelola sepenuhnya anggaran pembangunan daerahnya masing-masing. Oleh karena itu, pengusaha-pengusaha daerah berpotensi untuk menjadi ancaman yang dapat mempengaruhi skala pendapatan perusahaan.

### **4.1 PENERAPAN STRATEGI**

Untuk dapat tetap bertahan dan memenangkan persaingan yang ketat dalam usaha industri jasa konstruksi di masa otonomi daerah ini, maka strategi yang harus dilakukan oleh para badan usaha jasa konstruksi, yaitu strategis fokus dengan keunggulan biaya menyeluruh.

#### **1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh**

Untuk dapat mengungguli persaingan yang tinggi dalam industri jasa konstruksi di masa otonomi daerah ini, maka badan usaha jasa konstruksi melakukan manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya yang ketat. Pengendalian biaya yang ketat dilakukan untuk mengambil langkah yang diperlukan bagi badan usaha jasa konstruksi dalam meminimalkan biaya, dengan tetap menjaga kualitas dan kuantitas dari mutu yang dihasilkan selama proses konstruksi berlangsung dengan melakukan *Construction Method* yang efektif dan efisien pada pelaksanaannya.

Akhirnya, manfaat utama dari strategi keunggulan biaya menyeluruh adalah probabilitas untuk memenangkan persaingan yang semakin tinggi dalam industri jasa konstruksi. Hal ini disebabkan karena didukung oleh pengalaman efisiensi operasional internal perusahaan yang mempengaruhi secara positif terhadap keuntungan perusahaan.

## **2. Strategi fokus**

Untuk tetap dapat menghadapi persaingan yang tinggi di masa otonomi daerah ini, maka usaha industri jasa konstruksi harus mulai memfokuskan untuk memilih target pasar dalam meningkatkan skala perusahaan. Dalam hal ini, yang menjadi fokus dalam memilih target pasar adalah daerah-daerah yang memiliki potensi besar dalam pembangunan, seperti halnya jumlah sumber daya alam, pendapatan asli daerah, jumlah anggaran pembangunan yang dimiliki daerah serta potensi perusahaan jasa konstruksi yang ada di daerah. Oleh karena itu, dalam meningkatkan skala peluang untuk mendapatkan proyek-proyek konstruksi di daerah tersebut, maka perusahaan harus dapat menempatkan kantor cabang/perwakilan pada daerah tersebut agar pengendalian dan kontrol terhadap proyek-proyek yang ada di daerah lebih cepat dan efisien.

### **4.2 LANGKAH-LANGKAH STRATEGI**

Dalam rangka menerapkan strategi fokus dengan keunggulan biaya menyeluruh perlu dirumuskan langkah-langkah strategis, agar sasaran perusahaan jasa konstruksi dapat diperoleh secara maksimal. Langkah-langkah strategis tersebut didasarkan pada roda strategi (*strategic wheel*) menurut M. Porter (*Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980; The Free Press), sebagai berikut :

#### **1. Target Pasar**

Mengenai target pasar untuk mengembangkan industri jasa konstruksi di era otonomi daerah ini, maka usaha jasa konstruksi harus dapat mengetahui informasi-informasi mengenai potensi daerah yang dijadikan sebagai target pasar dalam mengembangkan usaha jasa konstruksi, antara lain potensi sumber daya alam, potensi sumber daya manusia, potensi sumber keuangan daerah.

#### **2. Pemasaran**

Untuk menghadapi pasar lokal pada masa otonomi daerah, maka badan usaha jasa konstruksi harus mengadakan beberapa langkah untuk memenangkan persaingan dalam pemasaran, antara lain :

1. Mengetahui dan mematuhi ketentuan-ketentuan peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan konstruksi yang ada di daerah.
  2. Membina hubungan kerja yang baik dengan pihak-pihak yang terkait dalam pekerjaan konstruksi, yaitu dengan melakukan pendekatan baik dengan supplier, pengguna jasa, sub-sub kontraktor, konsultan baik perencana maupun pengawas serta Pemda.
  3. Ikut aktif membantu merencanakan proyek-proyek di daerah yang memiliki potensi besar untuk meraih skala pelaksanaan pekerjaan proyek yang ada di daerah tersebut.
  4. Melakukan kerjasama (*joint venture*) oleh badan usaha jasa konstruksi yang ada di daerah, atas dasar saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan konstruksi dan saling menguntungkan dari pihak perusahaan yang terkait.
3. ***Sumber Daya Manusia dan Organisasi***

Menyinggung dampak otonomi daerah terhadap peluang usaha jasa konstruksi, maka strategi mendesak yang perlu dilakukan oleh usaha jasa konstruksi untuk pelaksanaan otonomi daerah adalah dengan peningkatan sumber daya manusia baik keahlian kerja maupun keterampilan kerja yang dimiliki. Untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang ada di daerah, pihak pusat akan mengirimkan instruktur dan memberikan pelatihan-pelatihan yang menyangkut mengenai jasa konstruksi, agar memiliki kemampuan manajerial dan teknis yang lebih baik.

Pada tingkat struktur organisasi, perusahaan melakukan langkah strategi desentralisasi, yaitu dengan memberikan wewenang maupun kepercayaan secara penuh kepada perusahaan yang ada di daerah untuk mengelola proyek dan meraih pangsa pasar jasa konstruksi yang ada di daerah.

4. ***Pengadaan/Purchasing***

Untuk meningkatkan kemampuan dalam tawar-menawar terhadap pemasok, maka perusahaan melakukan hubungan pendekatan yang baik kepada pihak supplier di daerah, agar mendapatkan informasi dan mempunyai harga yang menyeluruh serta kompetitif dalam hal pengadaan yang dapat mendukung terlaksananya proyek-proyek konstruksi.

Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan dalam pengadaan modal kerja, perusahaan melakukan *cost control* dengan cara melakukan penekanan biaya pengeluaran pada saat proses konstruksi serta melakukan *value engineering* yaitu keseimbangan antar *cost*, *reliability* dan *performance* (kinerja).

#### IV. KESIMPULAN

1. Mengenai kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah serta hubungannya dengan perkembangan dunia konstruksi nasional, adalah :
  - Dengan adanya Otonomi Daerah ini maka akan berdampak kepada pangsa pasar jasa konstruksi, yaitu berpindahnya konsentrasi pasar-pasar jasa konstruksi pada daerah-daerah yang memiliki potensi.
  - Adanya perubahan orientasi yang dilakukan pemerintah, yaitu merubah *state orientation* atau orientasi kekuasaan menjadi *society orientation* atau pemberdayaan masyarakat, karena proyek-proyek pembangunan yang terkait dengan jasa konstruksi akan banyak di initiate oleh masyarakat.
2. Dengan Otonomi Daerah, maka kawasan pertumbuhan industri jasa konstruksi akan terkonsentrasi pada daerah-daerah potensial, sekaligus memberikan bagi pelaku jasa konstruksi di daerah untuk memainkan peran yang lebih besar terhadap pembangunan di daerah.
3. Untuk meningkatkan efisiensi dalam meraih pangsa pasar industri jasa konstruksi di masa Otonomi Daerah ini, maka perusahaan melakukan strategi fokus dengan keunggulan biaya menyeluruh pada daerah-daerah yang memiliki potensi besar dalam meningkatkan skala usaha jasa konstruksi.
4. Berkaitan dengan tingkat persaingan dalam industri jasa konstruksi di masa Otonomi Daerah ini, maka perusahaan melakukan analisis industri yang berdasarkan pada metode lima kekuatan (*Porter. M, 1980*) dengan melakukan langkah-langkah strategis, seperti menentukan target pasar, pemasaran, pemenuhan sumber daya manusia dan organisasi serta melakukan kemampuan pengadaan dalam industri jasa konstruksi.
5. Langkah lain yang dapat digunakan oleh badan usaha jasa konstruksi di masa Otonomi Daerah ini adalah dengan melakukan *Joint Operation* atau *Joint Venture* dengan perusahaan penyedia jasa konstruksi yang berada di daerah. Langkah ini akan memberikan keuntungan antara lain :
  - a. Perusahaan daerah tentu lebih menguasai seluk beluk jasa konstruksi di daerahnya baik berupa tata cara perizinan, peluang-peluang yang ada di daerah, hambatan-hambatan yang mungkin timbul dalam pelaksanaan konstruksi, serta masalah hubungan-hubungan dengan pemerintah daerah, pengguna jasa, supplier, sub kontraktor dan tenaga kerja yang ada di daerah.

- b. Perusahaan daerah lebih memahami budaya, tata cara, sifat dan perilaku para pekerja/pelaksana di lapangan.
- c. Perusahaan pusat dapat memanfaatkan secara maksimal sumber daya yang ada di daerah baik berupa sumber daya manusia, material dan sebagainya dengan dukungan dan bantuan dari perusahaan daerah tersebut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aida, A. Moelia; (November 1999); “ *Tanggung Jawab Hukum Badan Usaha dan Tenaga di Bidang Jasa Konstruksi*”; Konferensi Regional Teknik Jalan ke-6, Pekanbaru.
- Kaho, Josef. R; (September 1988); “*Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*”; PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moleong, Lexy. J; (1993); “*Metodologi Penelitian Kualitatif*”; PT. Rosdakarya, Bandung.
- Porter, Michael; (1980); “*Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”; The Free Press.
- Suwarsono; (Oktober 1994); “*Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa, dan Konteks*”; Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Jakarta.
- Tarigan, Josep. R dan Suparmoko, M; “*Metode Pengumpulan Data*”; BPFE Yogyakarta.