

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR GRAFIK	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
BAB I - PENDAHULUAN	
1.1 LATAR BELAKANG MASALAH	1
1.2 MAKSUD PENELITIAN	2
1.3 IDENTIFIKASI MASALAH KONTRAKTOR SECARA UMUM	2
1.4 BATASAN MASALAH	5
1.5 RUMUSAN MASALAH	5
1.6 TUJUAN PENELITIAN	6
1.7 MANFAAT PENELITIAN	6
BAB II – KAJIAN TEORI	
2.1 FAKTOR-FAKTOR KEGAGALAN KONTRAKTOR	7
2.1.1 PENINGKATAN SKALA PROYEK	7
2.1.1.1 ALASAN MENERJAKAN PROYEK YANG LEBIH BESAR	8
2.1.1.2 RESIKO MENINGKAT	8
2.1.1.3 SUMBER DAYA MANUSIA	8

2.1.2	TIDAK TERBIASA DENGAN DAERAH BARU	9
2.1.3	MENGERJAKAN JENIS PROYEK BARU	9
2.1.4	PERGANTIAN KARYAWAN KUNCI	10
2.1.5	KEMATANGAN DALAM MEMIMPIN ORGANISASI	11
2.2	BISNIS JASA KONSTRUKSI	12
2.2.1	BISNIS YANG KOMPETITIF DAN DIALEKTIK	12
2.2.2	PELUANG DAN RESIKO BISNIS JASA KONSTRUKSI	13
2.2.3	CIRI-CIRI INDUSTRI JASA KONSTRUKSI	15
2.3	MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)	17
2.3.1	MANAJEMEN PROYEK DAN MANJEMEN KONSTRUKSI	18
2.4	MANAJEMEN KONTRAKTOR	19
2.4.1	MANAJEMEN PEMASARAN	21
2.4.2	MANAJEMEN PRODUKSI	23
2.4.3	HUBUNGAN MANAJEMEN PEMASARAN DAN MANAJEMEN PRODUKSI	26
2.4.4	MANAJEMEN SUMBER DAYA	28
2.4.4.1	MANAJEMEN MATERIAL	28
2.4.4.2	MANAJEMEN MESIN / ALAT KONSTRUKSI	28
2.4.4.3	MANAJEMEN KEUANGAN / MODAL	29
2.4.4.4	MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	30
2.4.4.5	METODA KONSTRUKSI	31
2.4.4.6	INFORMASI	33
2.4.4.7	ORGANISASI	33
2.4.4.8	REPUTASI DAN MUTU	34
2.4.4.9	WAKTU	35
2.4.4.10	LAHAN	36

2.5	MANAJEMEN STRATEJIK	36
2.5.1	KEMAHIRAN BERBISNIS MERUPAKAN FAKTOR UTAMA	38
2.5.2	PROSES MANAJEMEN STRATEJIK	41
2.5.2.1	VISI DAN MISI	44
2.5.2.2	ANALISIS EKSTERNAL DAN INTERNAL	45
2.5.2.2.1	LINGKUNGAN EKSTERNAL	46
2.5.2.2.2	LINGKUNGAN INTERNAL	49
2.5.2.3	OBJEKTIF PERUSAHAAN	50
2.5.2.4	FORMULASI STRATEGI	50
2.5.2.4.1	<i>CORPORATE LEVEL</i>	51
2.5.2.4.2	<i>DIVISIONAL LEVEL</i>	52
2.5.2.4.3	<i>FUNCTIONAL LEVEL</i>	52
2.5.2.4.4	<i>OPERATIONAL LEVEL</i>	52
2.5.2.4.5	TINGKATAN STRATEGI MENURUT THOMPSON	52
2.5.2.4.6	JENIS-JENIS STRATEGI MENURUT FRED R. DAVID	54
2.5.2.5	IMPLEMENTASI STRATEGI	55
2.5.2.6	EVALUASI STRATEGI	58
2.5.3	BALANCED SCORECARD (BSC)	58
2.5.3.1	PENGERTIAN BALANCED DAN SCORECARD	59
2.5.3.1.1	INDIKATOR FINANCIAL DAN NON-FINANSIAL	59
2.5.3.1.2	INDIKATOR KINERJA ORGANISASI	60
2.5.3.1.3	INDIKATOR INTERNAL DAN EKSTERNAL	60
2.5.3.1.4	<i>LEADING AND LAGGING</i>	60
2.5.3.2	EMPAT PERSPEKTIF DALAM BALANCED SCORECARD	60
2.5.3.2.1	PERSPEKTIF KEUANGAN	62
2.5.3.2.2	PERSPEKTIF PELANGGAN	63

2.5.3.2.3	PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	64
2.5.3.2.4	PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	64
2.5.3.3	STRATEGY MAP	65
2.5.3.4	KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)	66
2.5.3.5	INISIATIF STRATEJIK	67
BAB III – METODA PENELITIAN		
3.1	TUJUAN PENELITIAN	68
3.2	SUMBER DAN PENGUMPULAN DATA	68
3.3	ANALISIS DATA	69
3.4	ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI	69
3.4.1	TAHAP INPUT	71
3.4.1.1	<i>INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE) MATRIX</i>	71
3.4.1.2	<i>EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE) MATRIX</i>	72
3.4.2	TAHAP PENCOCOKAN	73
3.4.2.1	<i>TOWS MATRIX</i>	73
3.4.2.2	<i>SPACE MATRIX</i>	74
3.4.2.3	<i>GRAND STRATEGY MATRIX</i>	75
3.4.3	TAHAP KEPUTUSAN	75
3.4.4	<i>STRATEGY MAP DAN BALANCED SCORECARD</i>	76
3.5	KERANGKA PENELITIAN	76

BAB IV - PEMBAHASAN

4.1	PENDAHULUAN	78
4.2	SEJARAH PT AQN	79
4.3	VISI DAN PRINSIP PERUSAHAAN	81
	4.3.1 EVALUASI PERNYATAAN MISI PT AQN	82
4.4	STRUKTUR ORGANISASI	83
4.5	ANALISIS SWOT	85
	4.5.1 ANALISIS KONDISI INTERNAL	85
	4.5.1.1 GAMBARAN PEROLEHAN KONTRAK	85
	4.5.1.2 ANALISIS RATIO KEUANGAN	88
	4.5.1.3 ANALISIS PERTUMBUHAN	94
	4.5.1.4 PEMASARAN	96
	4.5.1.5 MANAJEMEN	97
	4.5.1.6 OPERASI	98
	4.5.2 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	99
	4.5.2.1 ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO	99
	4.5.2.2 ANALISIS LINGKUNGAN MIKRO	106
4.6	ANALISIS DAN PEMILIHAN STRATEGI	111
	4.6.1 TAHAP INPUT	111
	4.6.1.1 <i>INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE) MATRIX</i>	111
	4.6.1.2 <i>EXTERNAL FACTORS EVALUATION (EFE) MATRIX</i>	113
	4.6.2 TAHAP PENCOCOKAN	115
	4.6.2.1 <i>TOWS MATRIX</i>	115
	4.6.2.2 <i>SPACE MATRIX</i>	120

4.6.2.3	<i>GRAND STRATEGY MATRIX</i>	123
4.6.3	TAHAP KEPUTUSAN	124
4.7	DESTINATION STATEMENT	125
4.8	USULAN LANGKAH PERBAIKAN	127
4.8.1	VISI DAN MISI PERUSAHAAN	127
4.8.1.1	PERNYATAAN VISI PERUSAHAAN (2009 -2013)	127
4.8.1.2	PERNYATAAN MISI PERUSAHAAN	127
4.8.2	PROSPEK USAHA	128
4.8.3	STRATEGI PERUSAHAAN DAN TINJAUAN OPERASI	130
4.8.3.1	PELANGGAN	130
4.8.3.2	PRODUK	131
4.8.3.3	TARGET PEMASARAN	135
4.8.3.4	MODAL USAHA	136
4.8.3.5	KERJASAMA USAHA	137
4.8.3.6	KEBIJAKSANAAN HARGA	138
4.8.3.7	STRUKTUR ORGANISASI	139
4.8.3.8	KEGIATAN OPERASIONAL DI PROYEK	145
4.9	RENCANA KERJA JANGKA PANJANG	146
4.10	<i>CORPORATE STRATEGY MAP AND BALANCED SCORECARD</i>	152
4.10.1	CORPORATE STRATEGY MAP	152
4.10.2	CORPORATE BALANCED SCORECARD	156
 BAB – V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	KESIMPULAN	169
5.2	SARAN	170

DAFTAR PUSTAKA	172
DAFTAR WEBSITE	175
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Fungsi-Fungsi Manajemen	18
Gambar 2.2	Siklus Manajemen Kontraktor	21
Gambar 2.3	Manajemen Pemasaran	22
Gambar 2.4	Sistem Informasi Pasar	23
Gambar 2.5	Tiga Batasan Kegiatan Pada Produksi Jasa Konstruksi	25
Gambar 2.6	Hubungan Pemasaran Dan Produksi Jasa Konstruksi	26
Gambar 2.7	Manajemen Sumber Daya Alat	29
Gambar 2.8	Arus Uang Kas Pada Jasa Konstruksi	30
Gambar 2.9	Manajemen Sumber Daya Manusia	31
Gambar 2.10	Cara Mencapai Sasaran	32
Gambar 2.11	Dimensi Waktu Berpikir	33
Gambar 2.12	Diagram “7-C” Mackensy	34
Gambar 2.13	Struktur Kemampuan Level Manajer	38
Gambar 2.14	Proses Manajemen Stratejik - Pearce And Robinson	43
Gambar 2.15	Comprehensive Strategic Management Model – Fred R. David	44
Gambar 2.16	Enviromental Variables	45
Gambar 2.17	The Five Forces Model Of Competition	49
Gambar 2.18	Levels Of Strategy Making	51
Gambar 2.19	Company’s Strategy Making Hierarchy	53
Gambar 2.20	Barriers In Implementing Strategy	57
Gambar 2.21	Translating Mission Into Desired Action	59
Gambar 2.22	Balanced Scorecard’s Perspectives	61
Gambar 2.23	Generic Strategic Map	66
Gambar 3.1	Kerangka Penelitian	77

Gambar 4.1	Perbandingan Jenis Proyek PT AQN (1986 – 2008)	80
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT AQN	83
Gambar 4.3	Space Matrix PT AQN	122
Gambar 4.4	Grand Strategy Matrix PT AQN	123
Gambar 4.5	Drill Site Preparation Banyu Urip Exxon Mobil	132
Gambar 4.6	Dermaga Energi Mega Persada Kepulauan Kangean	132
Gambar 4.7	Usulan Perubahan Struktur Organisasi Alternatif – 1	141
Gambar 4.8	Usulan Perubahan Struktur Organisasi Alternatif – 2	142
Gambar 4.9	Usulan Perubahan Struktur Organisasi Alternatif – 3	143
Gambar 4.10	Usulan Perubahan Struktur Organisasi Alternatif – 4	144
Gambar 4.11	Peta Strategi PT AQN 2009 – 2013	157
Gambar 4.12	Pembobotan Balanced Scorecard PT AQN 2009-2013	158
Gambar 4.13	Financial Perspective and Customer Balanced Scorecard PT AQN	159
Gambar 4.14	Internal Process Balanced Scorecard PT AQN	160
Gambar 4.15	Learning and Growth Balanced Scorecard PT AQN	161

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1	Perolehan Kontrak PT AQN	86
Grafik 4.2	Kontrak Vs Penjualan PT AQN	87
Grafik 4.3	Gross Profit Margin Ratio	89
Grafik 4.4	Return On Assets (ROA) Ratio	90
Grafik 4.5	Return On Equity (ROE) Ratio	90
Grafik 4.6	Total Assets Turnover (TATO) Ratio	92
Grafik 4.7	Debt To Equity Ratio	93
Grafik 4.8	Pertumbuhan PT AQN	95
Grafik 4.9	Perolehan Kontrak PT AQN	97
Grafik 4.10	Prediksi Pertumbuhan Proyek Konstruksi Indonesia	103
Grafik 4.11	Prospek Proyek Infrastruktur Di Indonesia	106
Grafik 4.12	Perbandingan Kebutuhan Dan Suplai Minyak	130
Grafik 4.13	Jumlah Perusahaan Minyak Berdasarkan Propinsi	134
Grafik 4.14	Pembagian Jenis Kontrak Berdasarkan Propinsi	134
Grafik 4.15	Rencana Pertumbuhan Jangka Panjang PT AQN	147
Grafik 4.16	Target Penjualan PT AQN 2009 – 2013	150
Grafik 4.17	Target Penjualan PT AQN Dan Jo 2009 – 2013	150
Grafik 4.18	Rencana Profit Margin Ratio 2009 – 2013	151
Grafik 4.19	Rencana ROE Ratio 2009 – 2013	151
Grafik 4.20	Rencana Dividend Ratio 2009 – 2013	151
Grafik 4.21	Rencana Debt To Equity Ratio 2009 – 2013	151

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Industri Jasa Dan Industri Barang	16
Tabel 2.2	Ciri Khas Industri Jasa Konstruksi	16
Tabel 2.3	Perbedaan Industri Manufaktur Dan Industri Jasa Konstruksi	17
Tabel 2.4	Hubungan Sasaran Dan Obyek Pengendalian	32
Tabel 2.5	Penyebab Kegagalan Bisnis Jasa Konstruksi	37
Tabel 2.6	Jenis –Jenis Strategi Menurut Fred R. David	54
Tabel 3.1	Kerangka Kerja Analitis Untuk Perumusan Strategi	70
Tabel 3.2	Format Tows Matrix	73
Tabel 4.1	Matriks Evaluasi Pernyataan Misi PT AQN	84
Tabel 4.2	Rasio Keuangan	88
Tabel 4.3	Struktur Keuangan PT AQN	92
Tabel 4.4	Pertumbuhan PT AQN	95
Tabel 4.5	Prediksi Pertumbuhan PDB Indonesia	100
Tabel 4.6	Prediksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	100
Tabel 4.7	Struktur Produk Domestik Bruto Indonesia	101
Tabel 4.8	Alokasi Belanja Infrastruktur Indonesia	102
Tabel 4.9	Matriks Profil Kompetitif PT AQN	109
Tabel 4.10	Analisis SWOT	110
Tabel 4.11	Matriks Evaluasi Faktor Internal PT AQN	112
Tabel 4.12	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT AQN	114
Tabel 4.13	Strategi Kekuatan Vs Peluang	116

Tabel 4.14	Strategi Kekuatan Vs Ancaman	117
Tabel 4.15	Strategi Kelemahan Vs Peluang	118
Tabel 4.16	Strategi Kelemahan Vs Ancaman	119
Tabel 4.17	Space Matrix Analysis	121
Tabel 4.18	Pencocokkan Alternatif Strategi PT AQN	124
Tabel 4.19	Quantity Strategic Planning Matrix	126
Tabel 4.20	Rencana Pertumbuhan PT AQN	147
Tabel 4.21	Rencana Jangka Panjang PT AQN 2009 – 2013	148
Tabel 4.22	Proyeksi Laba-Rugi PT AQN 2009 – 2013	149
Tabel 4.23	Balanced Scorecard PT AQN 2009 – 2013	162
Tabel 4.24	Kriteria Penilaian	165
Tabel 4.25	Simulasi Hasil Evaluasi Penilaian	165
	Balanced Scorecard PT AQN Tahun 2009	
Tabel 4.26	Simulasi Evaluasi Penilaian Financial Perspective	166
	Balanced Scorecard PT AQN Tahun 2009	
Tabel 4.27	Simulasi Evaluasi Penilaian Customer Perspective	166
	Balanced Scorecard PT AQN Tahun 2009	
Tabel 4.28	Simulasi Evaluasi Penilaian Internal Process Perspective	167
	Balanced Scorecard PT AQN Tahun 2009	
Tabel 4.29	Simulasi Evaluasi Penilaian Learning And Growth Perspective	168
	Balanced Scorecard PT AQN Tahun 2009	