

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PENGESAHAN | ii |
| PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS | iii |
| KATA PENGANTAR..... | iv |
| DAFTAR ISI..... | vi |
| DAFTAR GAMBAR..... | x |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR SINGKATAN / ISTILAH..... | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| ABSTRAK | xiv |
| <i>ABSTRACT</i> | xv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 LATAR BELAKANG..... | 1 |
| 1.2 RUMUSAN MASALAH | 13 |
| 1.3 PERTANYAAN PENELITIAN | 14 |
| 1.4 TUJUAN PENELITIAN | 14 |
| 1.5 MANFAAT PENELITIAN..... | 15 |
| 1.6 LINGKUP PENELITIAN | 15 |
| 1.7 SISTEMATIKA PENULISAN | 15 |
| BAB II LANDASAN TEORI..... | 17 |
| 2.1. ALIANSI STRATEGIS..... | 17 |
| 2.1.1. Struktur Kemitraan Aliansi Strategis | 21 |
| 2.1.2. Skema Pengaturan Aliansi Strategis | 22 |
| 2.1.3. Legitimasi Aliansi Strategis | 23 |
| 2.1.4. Manfaat Aliansi Strategis | 25 |
| 2.1.5. Keberhasilan Perencanaan Aliansi Strategis | 26 |



| | |
|---|-----------|
| 2. 2. KERJA SAMA OPERASI (KSO) | 27 |
| 2. 2. 1. Definisi Kerja Sama Operasi (KSO)..... | 27 |
| 2. 2. 2. Jenis-jenis Kerja Sama Operasi (KSO)..... | 28 |
| 2. 2. 3. Tujuan Kerja Sama Operasi (KSO)..... | 29 |
| 2. 2. 4. Dasar Hukum Kerja Sama Operasi (KSO) di Indonesia..... | 29 |
| 2. 3. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU | 30 |
| 2. 4. KONSTRUK KERJA SAMA OPERASI (KSO) | 45 |
| 2. 4. 1. Konstruk <i>Relation-Specific Asset</i> | 45 |
| 2. 4. 2. Konstruk <i>Knowledge Sharing Routine</i> | 46 |
| 2. 4. 3. Konstruk <i>Complementary Resources/Capabilities</i> | 46 |
| 2. 4. 4. Konstruk <i>Effective Governance</i> | 47 |
| 2. 5. KONSEP KERJA SAMA OPERASI (KSO)..... | 50 |
| 2. 5. 1. Pengakuan dan Penerimaan Kebutuhan Kemitraan | 50 |
| 2. 5. 2. Pengembangan Tujuan Kemitraan yang Realistis dan Jelas | 51 |
| 2. 5. 3. Kepastian Komitmen dan Kepemilikan | 51 |
| 2. 5. 4. Pengembangan dan Pemeliharaan Kepercayaan..... | 52 |
| 2. 5. 5. Menciptakan Pengaturan Kemitraan yang Jelas dan Kuat..... | 52 |
| 2. 5. 6. Pemantauan, Pengukuran, dan Pembelajaran | 53 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 55 |
| 3. 1. RUANG LINGKUP PENELITIAN | 55 |
| 3. 2. DESAIN PENELITIAN | 56 |
| 3. 3. TEKNIK PENGUMPULAN DATA..... | 56 |
| 3. 3. 1. Data Primer | 57 |
| 3. 3. 2. Data Sekunder | 59 |
| 3. 4. INSTRUMEN PENELITIAN..... | 59 |
| 3. 4. 1. Panduan Wawancara | 59 |
| 3. 4. 2. Observasi..... | 66 |
| 3. 5. METODA ANALISIS DATA | 66 |
| 3. 5. 1. Triangulasi Data | 66 |
| 3. 5. 2. <i>Member Checking</i> | 67 |
| 3. 5. 3. Validasi oleh Ahli | 68 |



| | |
|--|------------|
| 3. 6. KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN | 69 |
| 3. 7. INDUSTRI KONSTRUKSI | 70 |
| 3. 7. 1. Pertumbuhan Industri Konstruksi di Indonesia dan ASEAN | 70 |
| 3. 7. 2. Karakteristik Industri Konstruksi di Indonesia | 75 |
| 3. 7. 3. Permasalahan Likuiditas Waskita | 91 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 94 |
| 4. 1. PENGUMPULAN DATA | 94 |
| 4. 1. 1. Profil PT. Waskita Karya (Persero) Tbk | 94 |
| 4. 1. 2. Sertifikasi Keahlian | 97 |
| 4. 1. 3. Proses Bisnis Waskita | 98 |
| 4. 1. 4. Anak Perusahaan Waskita | 102 |
| 4. 1. 5. Dukungan Diversifikasi Usaha pada Kerja Sama Operasi (KSO) 104 | |
| 4. 1. 6. Pengguna Jasa Waskita | 105 |
| 4. 2. HASIL WAWANCARA | 106 |
| 4. 2. 1. Narasumber Penelitian | 106 |
| 4. 2. 2. Metode Analisis Wawancara dan FGD | 107 |
| 4. 3. PROSEDUR KERJA SAMA OPERASI (KSO) DI WASKITA | 108 |
| 4. 4. MANAJEMEN KERJA SAMA OPERASI (KSO) WASKITA | 110 |
| 4. 5. PANDANGAN NARASUMBER TERKAIT KSO | 111 |
| 4. 6. MOTIVASI KERJA SAMA OPERASI (KSO) | 115 |
| 4. 3. 1. Legitimasi Pasar | 121 |
| 4. 3. 2. Legitimasi Hubungan | 135 |
| 4. 3. 3. Legitimasi Sosial | 144 |
| 4. 3. 4. Legitimasi Investasi | 151 |
| 4. 3. 5. Legitimasi Aliansi | 156 |
| 4. 7. KOMITMEN KERJA SAMA OPERASI (KSO) | 159 |
| 4. 4. 1. Pengakuan dan Penerimaan Kebutuhan Kemitraan | 162 |
| 4. 4. 2. Pengembangan Tujuan Kemitraan yang Realistis dan Jelas | 166 |
| 4. 4. 3. Kepastian Komitmen dan Kepemilikan | 172 |
| 4. 4. 4. Pengembangan dan Pemeliharaan Kepercayaan | 182 |



| | | |
|--------------|---|------------|
| 4. 4. 5. | Menciptakan Pengaturan Kemitraan yang Jelas dan Kuat..... | 190 |
| 4. 4. 6. | Pemantauan, Pengukuran, dan Pembelajaran Kemitraan..... | 203 |
| 4. 5. | PENGATURAN KERJA SAMA OPERASI (KSO) EFEKTIF | 212 |
| 4. 5. 1. | <i>Relation-Specific Assets</i> | 215 |
| 4. 5. 2. | <i>Knowledge Sharing Routine</i> | 221 |
| 4. 5. 3. | <i>Complementary Resources/Capabilities</i> | 226 |
| 4. 5. 4. | <i>Effective Governance</i> | 234 |
| 4. 6. | ANALISIS KEMITRAAN WASKITA | 238 |
| 4. 7. | ANALISIS KERJA SAMA OPERASI (KSO) WASKITA | 240 |
| BAB V | SIMPULAN DAN SARAN | 244 |
| 5. 1. | SIMPULAN..... | 244 |
| 5. 2. | SARAN | 245 |
| 5. 3. | KETERBATASAN PENELITIAN..... | 247 |
| 5. 4. | IMPLIKASI PENELITIAN | 247 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 1. 1 Perolehan Nilai Kontrak Baru Waskita 2013-2022..... | 8 |
| Gambar 1. 2 Nilai Kontrak Proyek JO Waskita 2014-2023..... | 10 |
| Gambar 2. 1 Aliansi Strategis berdasarkan Struktur Hubungan antar Perusahaan | 22 |
| Gambar 2. 2 Aliansi Strategis berdasarkan Tingkat Interaksi dan Jenis Pengaturan..... | 23 |
| Gambar 3. 1 Diagram Kerangka Berpikir Penelitian..... | 69 |
| Gambar 3. 2 Output Industri Konstruksi 2007-2022 | 74 |
| Gambar 3. 3 Jumlah Perusahaan Konstruksi di Indonesia tahun 2007-2023 | 78 |
| Gambar 3. 4 Pangsa Pasar Industri Konstruksi di Indonesia | 81 |
| Gambar 3. 5 Sertifikat Keahlian Konstruksi Aktif..... | 86 |
| Gambar 3. 6 Pagu Belanja APBN Kementerian/Lembaga tahun 2023 | 87 |
| Gambar 3. 7 Pagu Belanja APBN Kementerian PUPR tahun 2016-2023 | 88 |
| Gambar 3. 8 Perolehan Nilai Kontrak Baru Waskita 2013-2022..... | 93 |
| Gambar 3. 9 Proses Bisnis Waskita Group | 101 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu | 30 |
| Tabel 2. 2 Konstruk Keberhasilan Kerja Sama Operasi | 48 |
| Tabel 2. 3 Integrasi Komitmen pada Konsep Kerja Sama Operasi (KSO)..... | 54 |
| Tabel 3. 1 Kriteria Pemilihan Narasumber Kegiatan Wawancara..... | 58 |
| Tabel 3. 2 Desain Panduan Pertanyaan Wawancara..... | 59 |
| Tabel 3. 3 Kontribusi Industri Konstruksi ASEAN terhadap PDB 2018-2022..... | 72 |
| Tabel 3. 4 Analisis Konsentrasi Persaingan Industri Konstruksi | 79 |
| Tabel 3. 5 Penggolongan Kualifikasi Usaha Jasa Pelaksanaan Konstruksi | 83 |
| Tabel 3. 6 Tingkat Kehadiran Kompetisi pada Berbagai Kategori Proyek..... | 91 |
| Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Level Organisasi | 97 |
| Tabel 4. 2 Jumlah Sertifikasi Keahlian Pegawai..... | 98 |
| Tabel 4. 3 Data Narasumber Penelitian..... | 107 |



DAFTAR SINGKATAN / ISTILAH

| | |
|--------|---|
| ADB | <i>Asian Development Bank</i> |
| APBN | Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara |
| ASEAN | <i>Association of Southeast Asian Nations</i> |
| BIM | <i>Building Information Modeling</i> |
| BPS | Badan Pusat Statistik |
| BSP | Bisnis Strategi dan Produksi |
| BUMN | Badan Usaha Milik Negara |
| ESDM | Energi dan Sumber Daya Mineral |
| FGD | <i>Focus Group Discussion</i> |
| HHI | <i>Herfindahl-Hirschman Index</i> |
| HPK | Hunian Pekerja Konstruksi |
| IKN | Ibu Kota Negara |
| JICA | <i>Japan International Cooperation Agency</i> |
| JO | <i>Joint Operation</i> |
| JOA | <i>Joint Operating Agreement</i> |
| JOI | <i>Joint Operating Integrated</i> |
| JOP | <i>Joint Operating Portion</i> |
| JV | <i>Joint Venture</i> |
| KD | Kompetensi Dasar |
| K/L | Kementerian/Lembaga |
| KPBU | Kerja sama Pemerintah dan Badan Usaha |
| KSO | Kerja Sama Operasi |
| PKP | Perumahan dan Kawasan Permukiman |
| PMBOK | <i>Project Management Body of Knowledge</i> |
| PUPR | Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat |
| PW | Prosedur Waskita |
| PW-KSO | Prosedur Waskita Kerja Sama Operasi |
| RJPP | Rencana Jangka Panjang Perusahaan |
| RKAP | Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan |
| SKK | Sertifikat Kompetensi Keahlian |
| SVP | <i>Senior Vice President</i> |



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Aliansi Strategis - Kerja Sama Operasi (KSO) Studi Kasus pada PT Waskita Karya (Persero) Tbk
Muhammad Fachri Nasution, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 2 Tahapan Kerja Sama Operasi (KSO) Waskita
- Lampiran 3 Transkripsi Wawancara