

JOINT OPERATION DALAM STUDI KUALITATIF

Arman Jayady

Staf Pengajar Jurusan Teknik Sipil
Program Studi Diploma IV Teknik Sipil
Politeknik Katolik Saint Paul Sorong
Email: ajayady@yahoo.co.id .

Abstrak

Formasi joint operation (JO) antara perusahaan jasa konstruksi asing dan perusahaan jasa konstruksi lokal bukanlah bentuk kemitraan yang baru di Indonesia. JO telah diimplementasi di Indonesia melalui regulasi pemerintah sejak tahun 1991. Melalui formasi JO perusahaan jasa konstruksi lokal diharapkan mampu meningkatkan kapasitas internalnya sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan jasa konstruksi lokal baik pada pasar domestik maupun global. Data yang dihimpun dari sumber terkait menunjukkan bahwa adanya tren peningkatan proyek konstruksi yang diselenggarakan melalui formasi JO di Indonesia. Hampir tiga dekade JO diimplementasi, namun hingga kini belum diperoleh kejelasan terhadap varian JO yang ada di Indonesia. Untuk memenuhi curiositas tersebut, penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengeksplorasi varian JO dan karakteristiknya di Indonesia. Studi kualitatif dengan wawancara semi-terstruktur face to face dilakukan dalam penelitian ini dengan melibatkan beberapa praktisi berpengalaman dan berkompeten sehubungan JO di Indonesia. Hasil studi menunjukkan bahwa teridentifikasi dua varian JO bila ditinjau dari perspektif pengendalian proyek dan tiga varian JO bila ditinjau dari perspektif pengelolaan modal kerja.

Kata kunci : *Joint operation, joint venture, varian, konstruksi, Indonesia*

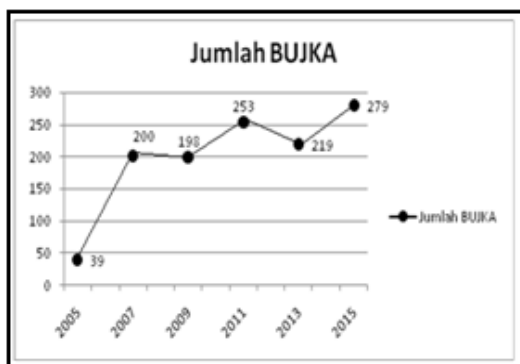
1. Pendahuluan

Joint operation (JO) pada bisnis jasa konstruksi telah diimplementasi di Indonesia sejak tahun 1991 melalui regulasi pemerintah Permen-PU No. 50/PRT/1991 yang kemudian terakhir dirubah menjadi Permen-PU No. 10/PRT-M/2014. Regulasi tersebut mengatur tentang perizinan perwakilan jasa konstruksi asing di Indonesia. Dalam regulasi tersebut JO didefinisikan sebagai usaha kerjasama antara satu badan usaha jasa konstruksi asing dengan satu atau lebih badan usaha jasa konstruksi lokal (nasional) yang bersifat sementara untuk menangani satu atau beberapa proyek dan bukan merupakan suatu badan hukum baru berdasarkan perundang-undangan di Indonesia. Regulasi tersebut juga mewajibkan badan usaha jasa konstruksi asing untuk melakukan JO sekaligus melakukan *transfer of knowledge (ToK)* dengan perusahaan lokal dalam menjalankan proyeknya di Indonesia. Kehadiran regulasi tersebut dilatarbelakangi oleh lemahnya kapasitas perusahaan jasa konstruksi lokal khususnya dalam penanganan

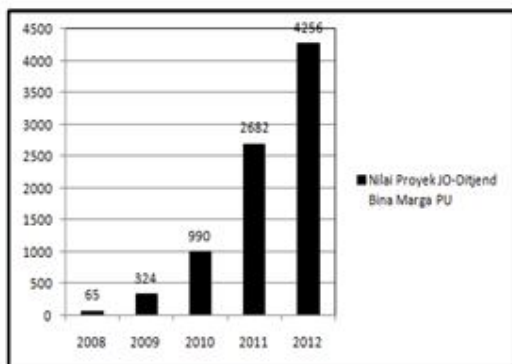
proyek infrastruktur yang memiliki karakteristik kompleks, beresiko besar, dan berteknologi tinggi (Jayady dkk., 2013). Regulasi tersebut juga diharapkan mampu meningkatkan daya saing perusahaan jasa konstruksi lokal sekaligus mendorong berkembangnya bisnis jasa konstruksi di Indonesia agar dapat memberi manfaat yang sebesar-besarnya bagi perekonomian nasional.

Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berdampak pada peningkatan kebutuhan infrastruktur serta liberalisasi pasar domestik yang ditandai dengan keterlibatan aktif Indonesia dalam pasar global melalui *World Trade Organization (WTO)*, maka hadirnya perusahaan jasa konstruksi asing dalam memperebutkan pasar infrastruktur di Indonesia adalah suatu keniscayaan yang sulit dapat dibendung. Hal tersebut memberi dampak pada meningkatnya formasi JO antara perusahaan jasa konstruksi asing dan perusahaan jasa konstruksi lokal di Indonesia. Data sekunder yang diperoleh dari sumber terkait menunjukkan

bahwa terjadi peningkatan tren dalam aplikasi JO di Indonesia. Hal tersebut ditunjukkan dengan meningkatnya kehadiran perusahaan jasa konstruksi asing pada rentang tahun 2005 hingga 2015 (Gambar 1) dan meningkatnya nilai proyek yang diselenggarakan dengan formasi JO pada rentang waktu tahun 2008 hingga tahun 2012 (Gambar 2).



Gambar 1. Jumlah BUJKA dalam tahun (Jayady, 2017)



Gambar 2. Nilai proyek JO dalam tahun (Jayady, 2013)

Hampir tiga dekade JO telah diimplementasi di Indonesia dan fenomena tersebut diprediksi akan terus mengalami peningkatan seiring dengan liberalisasi ekonomi dunia yang juga meliputi bisnis konstruksi di Indonesia, namun hingga kini belum diperoleh kejelasan terhadap varian JO yang telah diimplementasi oleh para praktisi jasa konstruksi di Indonesia. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengeksplorasi varian JO termasuk karakteristiknya dalam implementasinya di Indonesia.

2. Tinjauan Literatur

Pada perspektif global (*overseas*), JO populer disebut juga sebagai *joint venture*, meski

pemahaman *joint venture* di Indonesia dimaknai lebih sempit dibanding di luar negeri. Dalam mendukung penelitian ini, sebelum dilakukan penelitian secara mendalam sehubungan varian JO di Indonesia, pada bagian ini akan diuraikan beberapa varian *joint venture* secara umum yang dikenal di luar negeri.

Menurut Hovenkamp (2009) *joint venture* adalah sebuah bentuk organisasi yang terdiri atas dua atau lebih perusahaan yang sepakat untuk bekerjasama dalam menghasilkan sesuatu, baik dengan bahan *input* yang berasal dari mereka sendiri atau yang diperoleh dari *market*, atau tanpa bahan *input* dari manapun. Menurut Wallace (2004) *joint venture* adalah bertemunya dua atau lebih pebisnis independen yang memiliki tujuan bersama dalam mencapai *outcome* tertentu yang mana tidak dapat dicapai bila dijalankan secara sendiri. Gutterman (2002) mendefinisikan *joint venture* sebagai bagian entitas bisnis seperti *corporation*, *company*, atau *partnership* yang tersusun atas dua atau lebih pihak dan bekerjasama dalam menjalankan aktifitas bisnis yang spesifik. Menurut Dalle dan Pots (1999) *joint venture* adalah sebuah usaha yang melibatkan dua atau lebih perusahaan dengan maksud dan tujuan yang jelas, yang mana setiap pihak mengkombinasikan aset serta skill mereka dalam satu penanganan, termasuk membagi dalam hal resiko, keuntungan dan kerugian. Secara *generic*, Wallace (2004) mengkaraktirikan *joint venture* sebagai berikut : (1.) *joint venture* haruslah terdiri dari dua atau lebih perusahaan independen, (2.) *joint venture* haruslah memiliki maksud dan tujuan bisnis yang jelas.

Bila ditinjau dari perspektif hukum (*legal relation*), berdasarkan penelitian di United Kingdom, Dalle dan Pots (1999) membagi *joint venture* menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Hubungan kontraktual sederhana (*a simple contractual relationship*)
Pada jenis ini, hubungan hukum berbentuk kontraktual yang mengatur tugas serta tanggungjawab masing-masing pihak sehingga tiap pihak bertanggung jawab atas kelalaian dari tindakan mereka.
2. Perjanjian kemitraan (*a partnership agreement*)

Perjanjian *partnership* di Inggris diatur dalam *Partnership Act 1890*. Pada jenis ini masing partner yang mengikat diri dalam perjanjian *partnership* dapat menggunakan nama perusahaan mereka bersama-sama

dengan partnernya dalam memperoleh peluang pasar. Tiap anggota partner dapat bertindak sendiri dan bertanggung jawab terhadap resiko yang terjadi, sedangkan partner yang lain bertanggung jawab sesuai dengan modal yang diikutsertakan dalam bisnis yang dijalankan partnernya. Masing-masing partner juga merupakan agen dari partner yang lain dalam menjalankan bisnis. Perjanjian *partnership* versi *Partnership Act 1890* di Inggris sudah sangat jarang diterapkan dalam dunia bisnis saat ini.

3. Perusahaan berbadan hukum (*a limited liability company*)

joint venture company (JVC) adalah sebuah perusahaan yang berbadan hukum, yang bermakna kemitraan yang berbentuk legal entitas baru. Perbedaan mendasar JVC dengan perjanjian *partnership* adalah kekayaan (*interest*) perusahaan terpisah dengan kekayaan pemegang saham. Dalam otoritas, terpisahnya pemegang saham dengan pengelola (manajemen) mengakibatkan JVC juga merupakan subjek hukum yang dapat melakukan perbuatan hukum dan bertanggung jawab atas resiko hukum yang timbul dan membebaskan pemegang saham atas resiko tersebut.

Sridharan (1995) dalam penelitiannya di Singapura berhasil mengklasifikasi *joint venture* dari perspektif pengorganisasian pada sektor jasa konstruksi menjadi dua bagian, yaitu:

1. *Integrated joint venture*. Menurut Sridharan (1995), karakteristik utama dari *integrated joint venture* adalah terwujudnya *teamwork* dalam bentuk organisasi bersama pada level proyek yang diselenggarakan secara bersama dalam menjalankan *scope job* yang sama antara perusahaan jasa konstruksi asing dan perusahaan jasa konstruksi lokal (Singapura). Pada jenis ini terjadi *sharing* dalam hal: sumber daya, keuntungan, kerugian, dan resiko.
2. *Non-Integrated joint venture*. Karakteristik utama dari varian *joint venture* ini yaitu, tidak terjadinya *teamwork* (organisasi bersama) dalam penanganan proyek di lapangan, masing-masing menjalankan *scope job* yang diberikan oleh *owner* dan bertanggung jawab atas resiko, kerugian, serta keuntungan. *Joint venture* jenis ini lebih bersifat koordinasi bersama yang

bersifat umum dalam menjalankan proyek secara keseluruhan.

3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan strategi kualitatif. Strategi tersebut sering digunakan oleh peneliti dengan tujuan untuk membangun serta menjelaskan sebuah makna terhadap suatu fenomena yang bersumber dari pandangan atau pengalaman yang dialami oleh partisipan atau responden (Sekaran, 2003; Babbie, 2007; Creswell, 2009). Secara lebih khusus, pendekatan yang bersifat eksploratif juga digunakan dalam penelitian ini. Sekaran (2003) menjelaskan bahwa pendekatan eksploratif dapat digunakan dalam sebuah penelitian bila mana informasi atau pengetahuan sehubungan subjek riset yang akan diteliti tersebut masih sangat terbatas. Penelitian secara khusus dalam mengkaji varian JO di Indonesia belum teridentifikasi oleh peneliti sehingga pendekatan eksploratif dalam penelitian ini adalah dianggap tepat oleh peneliti. Dalam pendekatan eksploratif, metode yang sering digunakan dalam pengumpulan informasi (data) adalah wawancara (Naoum, 2007), sehingga metode pengumpulan informasi yang dilakukan untuk memahami fenomena dalam penelitian ini adalah dengan cara wawancara mendalam (*the depth interview*) dengan para responden yang memiliki pengalaman dengan proyek JO pada lingkup konstruksi.

Wawancara semi-terstruktur secara *face-to-face* (Sekaran, 2003; Naoum, 2007) dilakukan pada responden dalam penelitian ini dengan menggunakan jenis pertanyaan yang bersifat terbuka (*open-ended*). Jenis pertanyaan tersebut dipilih dikarenakan peneliti ingin memperoleh informasi seluas-luasnya dari pengalaman responden sehubungan pengetahuannya tentang JO. Pertanyaan tunggal yang menuntut jawaban elaboratif kepada responden adalah sebagai berikut: *Responden dengan segala hormat kami meminta anda untuk dapat memberi penjelasan seluas-luasnya dan secara mendalam sehubungan varian atau jenis-jenis JO yang pernah dialami secara langsung atau pernah diketahui melalui sumber-sumber yang dipercaya dalam perjalanan karir anda.* Untuk menjawab pertanyaan tersebut, pada penelitian ini dipilih empat responden yang dianggap berkompeten dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Profil responden tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Responden A, adalah praktisi dengan lebih dari 20 tahun pengalaman dalam dunia konstruksi dan beberapa kali menjabat sebagai *project manager* dalam proyek konstruksi infrastruktur yang diselenggarakan dengan formasi JO. Saat ini Responden A menjabat sebagai salah satu direksi pada Perusahaan X, dimana Perusahaan X adalah perusahaan yang terkenal dan berpengalaman dalam bisnis konstruksi di Indonesia.
- b. Responden B, adalah praktisi dengan lebih dari 20 tahun terlibat dalam dunia konstruksi sebagai *business-owner* pada sebuah Perusahaan Y dan sangat sering terlibat dalam negosiasi bisnis dengan perusahaan jasa konstruksi asing. Jabatan terakhir yang digeluti oleh Responden B sebelum pensiun adalah sebagai ketua organisasi Z yang berkecimpung dalam dunia konstruksi.
- c. Responden C, adalah praktisi dengan lebih dari 15 tahun pengalaman dalam dunia konstruksi dan sangat sering terlibat secara langsung dalam proyek konstruksi infrastruktur yang diselenggarakan dengan formasi JO. Responden C juga beberapa kali terlibat mewakili perusahaan tempat bekerja dalam negosiasi bisnis pra-JO dengan perusahaan jasa konstruksi asing.
- d. Responden D, adalah aparat birokrat yang lebih dari 10 tahun berkecimpung dalam memonitoring perusahaan jasa konstruksi yang terlibat dalam JO di Indonesia. Responden D juga sangat aktif turun di lapangan untuk memantau proses JO antara perusahaan jasa konstruksi asing dengan perusahaan jasa konstruksi lokal.

Funneling technique (Bailey, 1994; Sekaran, 2003) juga digunakan dalam proses wawancara pada penelitian ini yang bertujuan untuk memperoleh informasi secara mendalam dan lengkap dari responden yang terlibat. *Funneling technique* adalah teknik wawancara kepada responden yang diawali dengan pertanyaan yang bersifat umum, namun pada saat tertentu secara gradual peneliti mengarahkan pertanyaan pada fokus tertentu (Sekaran, 2003).

4. Pembahasan

Hasil jawaban yang dirangkum dari responden pada penelitian ini, peneliti berhasil mengidentifikasi varian JO berdasarkan tiga perspektif, yaitu: (a.) perspektif pengendalian proyek (*project controlling*), dan (b.) perspektif

pengelolaan modal kerja (*working capital*). Berikut adalah uraian varian JO dengan masing-masing karakteristiknya.

4.1 Varian JO Berdasarkan Perspektif Pengendalian Proyek

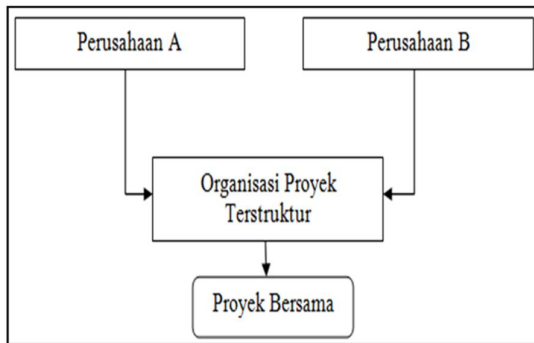
4.1.1 JO Pengendalian Bersama Terstruktur

Pada varian tersebut, *joint* organisasi terbentuk pada level proyek dimana pihak yang terlibat sepakat untuk membentuk sebuah organisasi yang *real*, solid terstruktur untuk pengendalian proyek. Perundingan dalam membahas bentuk struktur organisasi serta *sharing* otoritas biasanya dilakukan sebelum JO *agreement* ditandatangani oleh pihak yang terlibat. Pembagian posisi strategis dalam organisasi biasanya sangat dilatarbelakangi oleh jumlah *sharing* modal kerja yang disetorkan dan kedekatan dengan pihak sumber pendanaan proyek (pemberi *loan*). Pihak yang memiliki jumlah nominal terbesar dalam penyeteroran modal kerja dan memiliki kedekatan hubungan dengan pemberi *loan* biasanya duduk sebagai koordinator atau manajer dalam posisi strategis, sedangkan wakilnya ditempati oleh salah satu pihak yang terlibat dalam JO.

Selain dilatarbelakangi nilai modal serta kedekatan dengan sumber pendanaan proyek, keahlian dari pihak yang terlibat juga dijadikan dasar dalam *positioning* dalam jabatan organisasi JO tersebut. Perusahaan lokal sangat sering ditempatkan dalam posisi *public relation* dan manajer kepegawaian untuk staf lokal. Hal tersebut dikarenakan perusahaan lokal dianggap memiliki kemampuan dan pengalaman yang baik dalam berhubungan dengan publik diluar organisasi termasuk birokrasi serta lebih familiar dalam hal pengelolaan staf lokal. Manajer keuangan serta manajer konstruksi sangat sering diduduki oleh pihak asing, terlebih pada proyek yang berkarakteristik padat teknologi (*knowledge*) dengan melibatkan peralatan, serta pengalaman spesifik dalam pelaksanaan pekerjaan di lapangan.

Intensitas serta ekstensitas dalam hal interaksi dari pihak yang terlibat pada varian JO tersebut sangatlah tinggi, hal tersebut dikarenakan adanya saling keterkaitan yang solid dalam menjalankan organisasi dalam mencapai keberhasilan proyek. Proses koordinasi dari menit ke menit terus dilakukan, kelemahan dari salah satu pihak merupakan *lack* dari organisasi proyek tersebut. Dalam hal *transfer of knowledge* (ToK), baik dengan terpaksa ataupun

sukarela pihak yang memiliki kemampuan lebih dalam hal *knowledge* harus mentransfer kemampuannya kepada pihak lain yang membutuhkan. Hal tersebut dikarenakan selain komitmen awal dalam pembentukan JO, juga dikarenakan adanya keterikatan dalam pencapaian tujuan bersama. Ilustrasi JO dari perspektif pengendalian bersama terstruktur dapat dilihat pada Gambar 3.

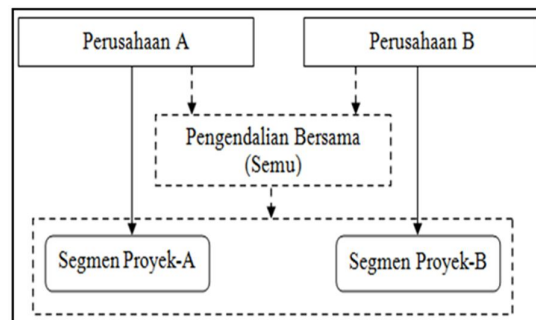


Gambar 3. Skema organisasi pada pengendalian bersama terstruktur dalam JO

4.1.2 JO Pengendalian Bersama Non-struktural (semu)

JO pada varian tersebut, pihak yang terlibat tidak membentuk pengendalian bersama dalam wujud organisasi yang *real* serta terstruktur di lapangan. Hal tersebut dikarenakan tiap pihak bertanggung jawab dengan segmen proyek yang dikerjakan terhadap *owner*. Meski tiap pihak membentuk organisasi proyek di lapangan secara tersendiri, namun pada implementasinya juga terjadi koordinasi antar organisasi tersebut dalam pengendalian proyek secara keseluruhan, hal tersebut dikarenakan masih adanya keterkaitan dalam pekerjaan antara pihak yang satu dengan yang lain. Meski tidak terdapatnya struktur organisasi yang nyata antar perusahaan dalam pelaksanaan, namun dalam kenyataannya terdapat pihak yang seakan-akan memiliki pengaruh yang cukup besar dalam melakukan koordinasi proyek secara keseluruhan terhadap mitra yang lain. Sehubungan dengan kenyataan tersebut terjadi dengan apa yang disebut dengan *pengendalian bersama non-struktural (semu)*. Pihak yang memiliki pengaruh yang kuat dalam sebuah hirarki semu di lapangan dalam sebuah JO biasanya dikarenakan pihak tersebut menjalankan proyek dengan *size* yang paling besar dibanding dengan yang lain, serta memiliki kedekatan dengan sumber pendanaan (pihak pemberi *loan*) pada proyek tersebut.

Selain faktor tersebut diatas, pengendalian bersama non-struktural (semu) bisa terjadi dikarenakan faktor kritisnya sebuah pekerjaan yang ditangani oleh pihak tertentu. Sebagai contoh, pada sebuah proyek *plant*, pada umumnya pekerjaan dalam *plant* memiliki dua pekerjaan dominan, yaitu pekerjaan sipil dan pekerjaan mekanikal-elektrikal. Pada proyek *plant* terkadang pekerjaan sipil memiliki nilai proyek yang besar dibanding pekerjaan mekanikal-elektrikal, namun pekerjaan mekanikal-elektrikal menjadi sesuatu yang sangat kritis, hal tersebut dikarenakan keberhasilan proyek *plant* sangat ditentukan oleh berfungsinya *plant* tersebut untuk kegiatan produksi pasca-konstruksi, sedangkan sebuah *plant* dapat berfungsi atau beroperasi dengan baik sangat ditentukan oleh berfungsinya peralatan mekanikal-elektrikalnya. Dari contoh tersebut, secara umum pada proyek *plant*, pihak dalam JO yang mengerjakan mekanikal-elektrikal memiliki pengaruh yang besar dalam pengkoordinasian di lapangan dibanding pihak lain yang terlibat dalam JO. Ilustrasi JO dengan pengendalian bersama non-struktural (semu) dapat dilihat pada Gambar 4.



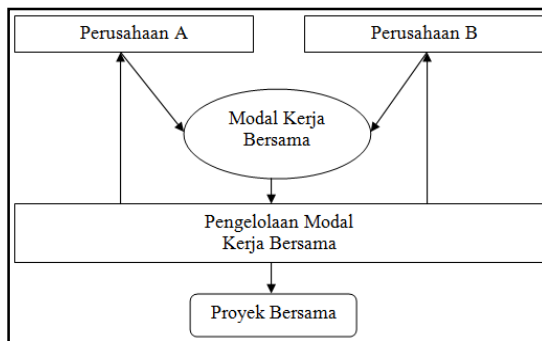
Gambar 4. Skema pengendalian bersama non-struktural (semu) dalam JO

4.2 Varian JO Berdasarkan Perspektif Pengelolaan Modal Kerja (*working capital*)

4.2.1 JO Pengelolaan Modal Kerja Bersama

Pada varian tersebut, pihak yang akan terlibat dalam JO sebelumnya merundingkan jumlah modal kerja yang akan disetor dalam pelaksanaan pekerjaan nantinya. Setelah adanya kesepakatan tentang nominal modal kerja dari masing-masing pihak, selanjutnya tiap pihak melakukan penyetoran terhadap nominal yang disepakati. Tahap selanjutnya adalah penunjukkan wakil dari masing-masing pihak

untuk menjalankan administrasi dalam pengelolaan modal kerja guna kebutuhan proyek. Hal yang paling umum dilakukan adalah, koordinator pengelola modal kerja ditunjuk oleh pihak yang dominan dalam hal nominal modal kerja, sedangkan wakil koordinator dipilih dari salah satu pihak yang terlibat dalam JO tersebut. Dalam implementasinya, laporan rutin keuangan secara berkala diberikan kepada manajemen pusat dari masing-masing pihak yang terlibat dalam JO dan selanjutnya dilakukan evaluasi bersama pada level manajemen pusat. Skema dari varian JO tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.



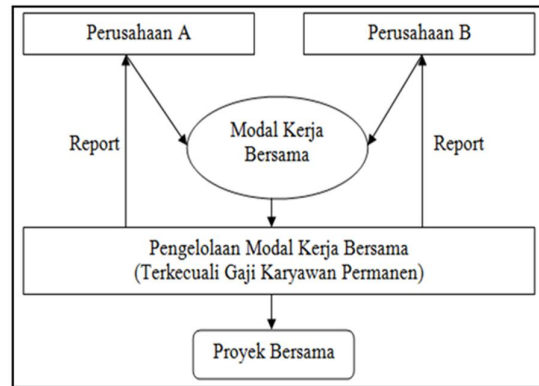
Gambar 5. Skema pengelolaan modal kerja bersama pada JO

4.2.2 JO Pengelolaan Modal Kerja Bersama - Parsial

Pengelolaan bersama modal kerja pada jenis tersebut sebenarnya hampir sama dengan pengelolaan modal kerja bersama seperti yang dijelaskan sebelumnya, perbedaan terjadi hanya pada pengeluaran biaya dalam hal penggajian karyawan permanen dari masing-masing pihak yang terlibat dalam JO, dimana biaya untuk penggajian karyawan permanen tersebut dibayarkan secara langsung oleh manajemen induk dari masing-masing karyawan permanen tersebut. Untuk tenaga kerja yang dikontrak (*hired*) khusus pada proyek yang sedang dilaksanakan, penggajian secara administrasi bersumber dari modal kerja yang telah disetor bersama.

Pemisahan sistem pengeluaran dalam hal karyawan permanen dikarenakan untuk menghindari kecemburuan (*envious*) dalam hal besaran upah antara karyawan asing dari partner asing dengan karyawan lokal dari partner lokal yang dikhawatirkan dapat menjadi sumber kerentanan dalam sebuah organisasi proyek.

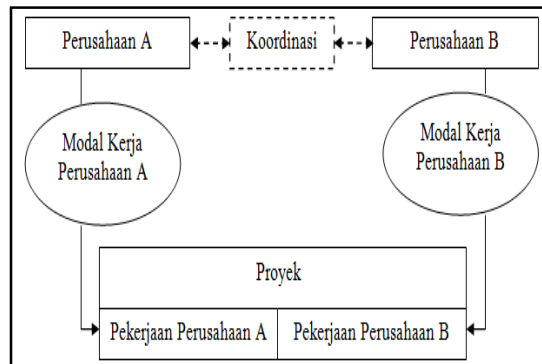
Skema dari varian JO tersebut dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Skema pengelolaan modal kerja bersama parsial pada JO

4.2.3 JO Pengelolaan Modal Kerja Terpisah

Pada varian tersebut terjadi pemisahan pengelolaan modal kerja dari masing-masing pihak yang terlibat dalam JO. Pihak yang terlibat dalam JO tidak mencampuri pengelolaan modal kerja masing-masing. Meskipun demikian, pihak yang terlibat tetap menunjukkan kerjasama dalam hal koordinasi proyek secara keseluruhan. Semisal Perusahaan A bertanggungjawab atas pengadaan material, tenaga ahli senior, serta pengawasan mutu (*quality control supervision*), sedangkan Perusahaan B bertanggung jawab atas tenaga ahli menengah dan *labor*. Masing-masing pihak mengelola secara tersendiri modal kerjanya dalam menjalankan tugas yang dibebankan sesuai dengan perjanjian JO, namun tetap melaksanakan koordinasi secara intensif antar pihak yang terlibat. Ilustrasi dari skema varian JO tersebut ditunjukkan pada Gambar 7.



Gambar 7. Skema pengelolaan modal kerja terpisah pada JO

5. Diskusi

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi lima varian JO yang diimplementasi di Indonesia. Dua varian yang ditinjau dari perspektif pengendalian proyek (*project controlling*), yaitu: (a.) JO pengendalian bersama terstruktur, dan (b.) JO pengendalian bersama non-struktural (semu). Dalam perspektif pengelolaan modal kerja (*working capital*), pada penelitian ini juga berhasil mengidentifikasi tiga varian, yaitu: (a.) JO pengelolaan modal kerja bersama, (b.) JO pengelolaan modal kerja parsial, dan (c.) JO pengelolaan modal kerja terpisah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, varian JO berdasarkan perspektif pengendalian proyek yang terjadi di Indonesia memiliki kemiripan dengan varian *joint venture* konstruksi yang diidentifikasi oleh Sridharan (1995) pada penelitiannya di Singapura, yaitu: (a.) *integrated joint venture*, dan (b.) *non-integrated joint venture*.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah diperolehnya kejelasan istilah dari berbagai varian JO di Indonesia dengan masing-masing karakteristiknya yang dapat memberi manfaat secara praktis dalam hal komunikasi baik pada lingkup bisnis maupun pada lingkup ilmiah.

Penelitian selanjutnya dengan menggunakan strategi kualitatif maupun kuantitatif dapat dilakukan dengan melibatkan responden dari segi kuantitatif maupun kualitatif sehingga diharapkan dapat lebih menyempurnakan hasil dari penelitian ini.

Daftar Pustaka :

- Babbie, E.R. (2007). *The Practice of Social Research*. 11th Edition, Thomson Wadsworth, Thomson Learning Inc., USA.
- Bailey, K. (1994). *Methods of Social Research*, 4th Edition, The Free Press, Simon and Schuster Inc., 1230 Avenue New York, USA.
- Creswell, J.W. (2010). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, California 91320.
- Dalle, G., & Pots, K. (1999). *Joint Ventures in the Construction Industry*, RICS Research Foundation, UK.
- Hovenkamp, H. (2009). *The Antitrust Enterprises: Principle and Execution*, Harvard University Press, USA.
- Jayady, A., Pribadi, K.S., Abduh, M., & Bahagia, S.N. (2017). "Model Penilaian Keberhasilan *Transfer of Knowledge* pada Joint Operation antara Perusahaan Jasa Konstruksi Asing dan Perusahaan Jasa Konstruksi Lokal", *Disertasi Doktor*, Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan, Institut Teknologi Bandung (ITB), Bandung, Indonesia.
- Jayady, A., Pribadi, K.S., Abduh, M., & Bahagia, S.N. (2013). "Perkembangan Joint Operation di Indonesia", *Prosiding : Seminar Nasional Teknik Sipil IX*, Institut Teknologi Sepuluh November – Surabaya, 9 February 2013
- Jayady, A., Pribadi, K.S., Abduh, M., & Bahagia, S.N. (2013). "A Study of Joint Operation Scheme in Indonesia", *Prosiding : The 6th Civil Engineering Conference in The Asian Region*, 20-22 Agustus 2013.
- Kartiawan, I., Al Katuuk, Kamajaya., & Soenardji, H.N. (2010). *Wajah Jasa Konstruksi Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Indonesia.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. (2011). Tinjauan ekonomi dan keuangan-sinergi pembangunan infrastruktur. Edisi 02 Februari 2011.
- Kementerian Pekerjaan Umum RI. (1991). Tentang perizinan perwakilan perusahaan jasa konstruksi asing. No. 50/PRT/1991.
- Kementerian Pekerjaan Umum RI. (2006). Tentang perizinan perwakilan badan usaha jasa konstruksi asing. No. 28/PRT/M/2006.
- Kementerian Pekerjaan Umum RI. (2011). Pedoman persyaratan pemberian izin perwakilan badan usaha jasa konstruksi asing. No. 05/PRT/M/2011.
- Kementerian Pekerjaan Umum RI. (2014). Pedoman persyaratan pemberian izin perwakilan badan usaha jasa konstruksi asing. No. 10/PRT/M/2014
- Gutterman, A. (2002): *A Short Course in International Joint Ventures : Negotiating, Forming and Operating the International Joint Venture*, World Trade Press.
- Naoum, S.G. (2007): *Dissertation Research and Writing for Construction Students*, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, 2nd Edition, Burlington, USA.
- Nash, D.J. (2009). *Sustainable critical infrastructure systems: a framework for meeting 21st century*, National academic press. P. Vii, 5-7.
- Presiden Republik Indonesia. (1994). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 7 tahun

- 1994 tentang pengesahan agreement establishing the world trade Organization.
- Presiden Republik Indonesia. (2007). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2007 tentang penanaman modal.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business – A Skill building Approach*, Souther Illinois University at Carbondale, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Sridharan, G. (1995). *Determinants of Joint Venture Performance in the Construction Industry: Cases from the Mass Rapid Transit Project in Singapore*, University of London, UK.
- UNIDO (2008). *Patterns of Internationalization for Developping Country Enterprizes*, United Nation Industrial Development Organization, UNIDO publication.
- Wallace, R. (2004). *Strategic Partnerships: An Entrepreneuers's Guide to Joint Venture and Alliances*, DearBorn Trade Publishing, Chicago.