

## Identifikasi Permasalahan Pada Faktor Internal Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Di Indonesia

Sudarto

Departemen Teknik Sipil Universitas Indonesia, Depok

Email: sudarto21@cbn.net.id

### Abstrak

*Dalam rangka meningkatkan kemampuan perusahaan jasa konstruksi di Indonesia agar dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat perlu dilakukan langkah-langkah antisipatif dengan melakukan berbagai macam perbaikan terhadap permasalahan-permasalahan yang sering terjadi pada perusahaan jasa konstruksi berkaitan dengan kualitas kinerja perusahaan yang rendah. Beberapa faktor penentu yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan jasa konstruksi adalah faktor internal, faktor eksternal serta market forces. Faktor internal perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan mempunyai pengaruh sebesar 42% terhadap kesuksesan perusahaan. Pengaruh faktor internal terhadap kesuksesan suatu perusahaan khususnya perusahaan jasa konstruksi didominasi oleh manajemen, peralatan, sumber daya manusia, budaya perusahaan, dan keuangan. Tujuan penelitian yang dibahas dalam makalah ini adalah identifikasi permasalahan pada faktor internal perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia. Pendekatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan studi literatur dan survey untuk mengidentifikasi permasalahan dan indikator kinerja kesuksesan perusahaan jasa konstruksi. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan permasalahan pada internal perusahaan yang mempunyai pengaruh paling signifikan dalam menurunkan kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia terdapat pada faktor manajemen perusahaan dan sumber daya manusia.*

**Kata kunci:** Faktor internal, permasalahan dan kinerja perusahaan

### Abstract

*In improving Indonesia construction companies' ability to compete, anticipative steps by determining various improvements and corrections in construction companies are needed to increase the company's quality performance. Several factors that influence and determine the success of a construction company can be grouped into internal factors, external factors, and market forces. Internal factors in a company are important factors and have the effect of approximately 42% towards the company's success. Management, equipment, human resources, corporate culture and finance dominate the internal factors' influence towards the success of a construction company. The research goal discussed in this paper is to identify the problems that arise in a construction company's internal factors that influence the company's success performance in Indonesia. The methods used are literature studies and survey for identifying the problems and the construction company's success performance indicators. The analysis method used in this research is statistical analysis. The results show that problems in internal factors which have significant influence to decrease construction company's performance are the management and human resources factors.*

**Keynote:** Internal factors, problems and corporate performance

### 1. Pendahuluan

Perkembangan era pasar bebas yang diawali dengan penandatanganan kerjasama dalam AFTA, APEC dan komitmen internasional lainnya menyebabkan proses

globalisasi perekonomian dunia semakin meningkat. Kerja sama di berbagai bidang yang membuka dan memberikan kesempatan bagi para investor asing untuk mengembangkan usahanya di Indonesia memerlukan adanya peningkatan

kemampuan perusahaan-perusahaan khususnya perusahaan jasa konstruksi agar dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat. Untuk menghadapi persaingan tersebut, maka diperlukan langkah-langkah antisipatif dengan melakukan berbagai macam perbaikan pada perusahaan jasa konstruksi guna meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Upaya ini ditujukan agar dapat mengembangkan suatu sistem bisnis perusahaan jasa konstruksi yang ideal dan memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan asing di masa mendatang.

Langkah-langkah perbaikan pada perusahaan jasa konstruksi tersebut dapat berupa suatu sistem pengendalian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan jasa konstruksi, yang dapat terjadi di luar perencanaan. Tolak ukur kesuksesan perusahaan dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang dihasilkannya. Semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut maka akan semakin sukses juga perusahaannya. Indikator kinerja perusahaan itu dapat dilihat dari kinerja *profitability, growth, sustainability* dan *competitiveness*.

Beberapa faktor yang mempengaruhi dan menjadi penentu kesuksesan perusahaan jasa konstruksi, yaitu faktor internal, faktor eksternal dan *market forces* [23]. Faktor internal perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan mempunyai pengaruh sebesar 42% terhadap kesuksesan perusahaan. Pengaruh faktor internal terhadap kesuksesan suatu perusahaan khususnya perusahaan jasa konstruksi didominasi oleh manajemen, peralatan, sumber daya manusia, budaya perusahaan, dan keuangan.

Makalah ini membahas penyebab-penyebab terjadinya permasalahan pada faktor internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia. Topik bahasan dalam makalah ini merupakan bagian dari penelitian yang bertujuan menyusun dan membuat suatu sistem komputer yang berbasis *knowledge-based management system* yang memiliki kemampuan dalam memberikan alternatif

penyelesaian dan saran seperti tindakan koreksi terhadap permasalahan yang terjadi pada perusahaan jasa konstruksi di Indonesia.

## 2. Industri Jasa Konstruksi di Indonesia

Industri jasa konstruksi adalah industri yang mencakup semua pihak yang terkait dengan proses konstruksi termasuk tenaga profesi, pelaksana konstruksi dan juga para pemasok yang bersama-sama memenuhi kebutuhan pelaku dalam industri [13].

Jasa konstruksi adalah jasa yang menghasilkan prasarana dan sarana fisik. Jasa tersebut meliputi kegiatan studi, penyusunan rencana teknis/rancang bangun, pelaksanaan dan pengawasan serta pemeliharannya. Mengingat bahwa prasarana dan sarana fisik merupakan landasan pertumbuhan sektor-sektor dalam pembangunan nasional serta kenyataan bahwa jasa konstruksi berperan pula sebagai penyedia lapangan kerja, maka jasa konstruksi penting dalam pembangunan nasional [26].

Peran industri konstruksi dalam ekonomi juga dapat dilihat dari segi potensi lapangan kerja, kebutuhan material dan dampaknya, peraturan publik yang mendukung ekonomi, dan termasuk dampak perluasan industri konstruksi terhadap ekonomi [7]. Industri konstruksi dapat dikategorikan sebagai salah satu industri yang berperan penting pada proses pembangunan ekonomi suatu negara. Kontribusi industri konstruksi terhadap total *Gross Domestic Product* (GDP) suatu negara maju lebih kurang 7%-10%. Adapun di negara yang sedang berkembang, industri konstruksi menghasilkan 3%-6% dari total GDP. Industri konstruksi juga memberikan kontribusi kepada pembukaan lapangan kerja serta distribusi pendapatan bagi masyarakat lapisan bawah.

## 3. Kondisi Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia

Peranan jasa konstruksi makin meningkat tetapi belum optimal

sebagaimana terlihat pada kenyataan bahwa pangsa jasa konstruksi asing di Indonesia masih cukup besar, juga proses pembangunan yang belum efektif dan efisien. Hasil penelitian yang dilakukan oleh World Bank terhadap negara-negara berkembang, bahwa sektor konstruksi mempunyai kontribusi dan pengaruh yang cukup penting terhadap pembangunan [11]. Sektor ini mempengaruhi hampir seluruh sektor di bidang perekonomian. Jalan, bendungan, pekerjaan irigasi, perumahan, sekolah, dan pekerjaan konstruksi lain adalah landasan fisik dimana usaha pengembangan dan peningkatan standar hidup dibentuk. Pada sebagian besar negara berkembang, meningkatkan kapasitas dan kapabilitas konstruksi adalah penting, termasuk meningkatkan efisiensi biaya, waktu, dan kualitas pekerjaan konstruksi. Saat ini kontraktor nasional masih sangat kesulitan untuk bersaing dengan kontraktor asing yang mampu memperoleh finansial dengan bunga rendah di negaranya. Sementara kontraktor Indonesia, fasilitas jaminan bank-nya saja masih sering ditolak oleh pemilik proyek di luar negeri. Pemberian fasilitas khusus bagi kontraktor yang berupaya mendapatkan tender diluar negeri sudah banyak dilakukan di negara-negara lain seperti Singapura, Malaysia, Cina dan Korea, dengan harapan usaha jasa konstruksinya dapat menghasilkan devisa bagi negara [4]. Fasilitas tersebut disebabkan kontraktor di Korea atau Jepang digandeng investor swasta maupun pemerintah dari negaranya sendiri [5].

#### 4. Permasalahan Pada Faktor Internal Perusahaan Jasa Konstruksi

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai permasalahan pada perusahaan konstruksi di Indonesia, berikut ini akan dijelaskan mengenai gambaran permasalahan di bidang konstruksi yang umum terjadi pada negara berkembang yaitu: tingginya impor kapital, tenaga kerja, dan material yang dapat memperburuk neraca pembayaran; nilai tukar mata uang yang tinggi, kecuali dari pajak impor dan rendahnya tingkat suku bunga yang mencakup *capital import* dan *capital-*

*intensive production*; kurangnya *skills* (kemampuan) dan material, termasuk kemampuan *manajerial* dan *enterpreneurial*; ketidakcukupan finansial dan keterlambatan dalam pembayaran; lemahnya perencanaan dan sistem administrasi; dominansi kontraktor luar negeri dan kurangnya kapasitas kontraktor lokal; ketidaksesuaian target yang ingin dicapai melalui perencanaan di bidang sosial-ekonomi yang berakibat pada arus pekerjaan yang tidak teratur, kurang efisiensi, dan hasil dengan kualitas yang rendah.

Indonesia yang merupakan salah satu negara berkembang juga mengalami beberapa permasalahan seperti yang disebutkan diatas, permasalahan-permasalahan industri jasa konstruksi di Indonesia antara lain: buruknya sikap mental dan perilaku oknum [25]; kurangnya daya saing dengan kontraktor asing akibat keterbatasan dana dan teknologi [19]; kesadaran masyarakat akan manfaat dan pentingnya peran jasa konstruksi bagi kepentingannya masih perlu ditumbuhkembangkan [24].

#### 5. Indikator Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi

Tolak ukur kesuksesan perusahaan khususnya perusahaan jasa konstruksi dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang dihasilkannya. Semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut maka akan semakin sukses juga perusahaannya. Adapun indikator perusahaan tersebut dapat dikatakan sukses dilihat dari kemampuan perusahaan tersebut untuk mendapatkan laba (*profitability*) [10], kemampuannya untuk terus tumbuh dan berkembang (*growth*) [1][2], kemampuannya untuk mendapatkan proyek yang berkelanjutan (*sustainability*) [9] serta yang tidak kalah penting adalah kemampuan perusahaan tersebut untuk bersaing (*competitiveness*) dengan perusahaan lain baik dari dalam maupun luar negeri [16].

*Profitability* adalah kemampuan perusahaan untuk mendapatkan profit. Charan (2004) memaparkan bahwa profit

dapat dilihat dari ROI (*return on investment*) perusahaan, yaitu perbandingan antara pendapatan dengan investasi/pengeluaran [17]. Sedangkan menurut David (2002) kondisi keuangan dan kinerja perusahaan dapat dilihat dari rasio keuangan yang terdiri dari: rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas serta rasio pertumbuhan [12].

Menurut Albach (1965), definisi *corporate growth* (pertumbuhan perusahaan) adalah peningkatan (dalam bentuk perubahan yang positif) dalam ukuran perusahaan melalui waktu yang panjang [1]. Sedangkan menurut Drucker (1994) pertumbuhan adalah hasil yang sukses, yang menawarkan apa yang diinginkan pasar, menggunakan sumber daya secara ekonomis dan efektif, dan membentuk profit untuk ekspansi dan penanganan risiko di masa yang akan datang [2]. Pertumbuhan perusahaan tidak terlepas dari kelangsungan hidup dan profitabilitasnya. Pertumbuhan dapat dicapai apabila ada laba yang memadai yang diperoleh secara berkelanjutan. Pertumbuhan dalam pengertian yang luas, meliputi pertumbuhan pasar, pertumbuhan ragam produk/jasa yang ditawarkan, serta pertumbuhan teknologi yang digunakan untuk penyediaan produk atau jasa. Pertumbuhan semacam ini seringkali menghasilkan peningkatan daya saing perusahaan yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan profitabilitas [22].

*Sustainability* disebut juga sebagai *triple bottom line* yang melibatkan perusahaan untuk selalu memiliki komitmen terhadap tujuan ekonomi, lingkungan dan sosial. *Economic sustainability* berarti meningkatkan kemampuan profit dengan menggunakan sumber daya yang lebih efisien, termasuk tenaga kerja, material, energi, dan air. *Environmental sustainability* berarti melindungi lingkungan dari dampak emisi dan limbah bila mungkin memanfaatkan sumber daya alam secara hati-hati. *Social sustainability* berarti memperhatikan kebutuhan semua pihak yang terlibat (*stakeholder*) [9]. *Sustainability* merupakan sebuah konsep yang dinamis, bukan statis.

Konsep ini dibangun melalui berbagai interaksi yang intensif antara perusahaan dengan lingkungan bisnisnya yang dinamis. *Sustainability* merupakan hasil dari serangkaian perubahan *incremental* serta usaha-usaha setapak demi setapak yang secara bersama-sama menjadi sebuah hasil kumulatif yang besar [14].

Daya saing atau kompetisi adalah inti dari sukses atau gagalnya perusahaan. Kompetisi menentukan layaknya kegiatan dalam perusahaan yang dapat memberikan sumbangan terhadap kinerjanya, seperti inovasi, budaya yang kohesif, atau pelaksanaan yang baik. Strategi kompetitif adalah upaya pencarian untuk posisi yang kompetitif di dalam industri, yang merupakan dasar untuk bersaing yang bertujuan untuk membentuk posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan [16].

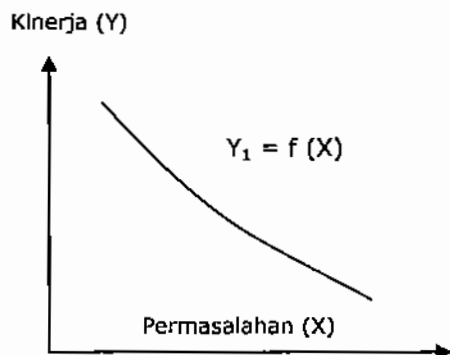
Definisi lengkap dari daya saing adalah sektor bisnis yang mampu memuaskan kebutuhan pelanggan dari kombinasi karakteristik produk dan pelayanan, mampu memuaskan kebutuhan pekerjanya dan menawarkan ROI yang menarik serta berpotensi untuk tumbuh [6].

## 6. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan survey terhadap para pakar di perusahaan jasa konstruksi di Indonesia untuk mengidentifikasi pengaruh permasalahan pada faktor internal perusahaan terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia. Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari variabel permasalahan pada faktor internal perusahaan jasa konstruksi (lihat Tabel 1). Model hubungan antara faktor internal terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. Metode analisa data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisa statistik dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan pada faktor internal perusahaan yang paling mempengaruhi kinerja perusahaan jasa konstruksi.

Tabel 1.  
Variabel Permasalahan Pada Faktor Internal

Variabel	Permasalahan pada Faktor Internal
<i>Manajemen</i>	
$X_1$	Manajer yang tidak berpengalaman
$X_2$	Organisasi perusahaan yang tidak efektif dan efisien
$X_3$	Sifat pemimpin yang angkuh dan superior
$X_4$	Pemimpin yang tidak mempunyai inovasi dan mind set yang jelas
$X_5$	Penyimpangan internal kontrol
$X_6$	Rendahnya kemampuan manajerial dan enterpreneurial
$X_7$	Kesalahan dalam mengatur strategi perusahaan
$X_8$	Rendahnya manajemen sumber daya manusia
$X_9$	Sistem komunikasi yang kurang efektif
$X_{10}$	Kesalahan dalam pendelegasian tugas dan wewenang
$X_{11}$	Ketidakcocokan antara SDM
$X_{12}$	Buruknya kualitas hasil pekerjaan
$X_{13}$	Penyimpangan terhadap pengendalian keuangan perusahaan
<i>SDM</i>	
$X_{14}$	Rendahnya moral dan standar etika
$X_{15}$	Rendahnya produktivitas
$X_{16}$	Minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM
$X_{17}$	Rendahnya kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh SDM
$X_{18}$	Rendahnya kemampuan berkomunikasi dan negosiasi
$X_{19}$	Kurangnya komitmen karyawan
$X_{20}$	Rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan
$X_{21}$	Rendahnya kemampuan kepemimpinan
<i>Keuangan</i>	
$X_{22}$	Buruknya arus kas perusahaan
$X_{23}$	Masalah finansial yang kurang baik dan pembayaran terlambat
<i>Peralatan/Mesin</i>	
$X_{24}$	Kurangnya fasilitas mesin pendukung



Dimana:

Y = Indikator kinerja perusahaan (*profitability, growth, sustainability, competitiveness*)

X = Permasalahan pada faktor internal perusahaan

Gambar 1.  
Model Hubungan Permasalahan Dengan Kinerja Perusahaan

## 7. Hasil Penelitian

Responden yang digunakan pada penelitian ini adalah perusahaan jasa

konstruksi kelas besar di Indonesia. Sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 sampel. Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan

analisis korelasi dan regresi diperoleh bahwa permasalahan pada faktor internal yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi beserta kontribusi pengaruh permasalahan tersebut terhadap penurunan kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, Hasil analisis

regresi berganda dan simulasi menunjukkan bahwa permasalahan pada faktor internal perusahaan yang paling mempengaruhi kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia terdiri dari: manajer yang tidak kompeten, rendahnya kemampuan *manajerial* dan *entrepreneurial*,

Tabel 2.  
Permasalahan Faktor Internal Perusahaan yang Paling Berpengaruh dan Kontribusinya

Kinerja Perusahaan	Kode	Variabel Penentu	Kontribusi
<i>Profitability</i>			
Rasio Likuiditas	X19	Kurangnya komitmen karyawan	20%
	X21	Rendahnya kemampuan kepemimpinan	30%
	X22	Buruknya arus kas perusahaan	28%
	X23	Masalah finansial yang kurang baik dan pembayaran tertambat	22%
Rasio Profitabilitas	X9	Sistem komunikasi yang kurang efektif	6%
	X16	Minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM	17%
	X17	Rendahnya kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh SDM	23%
	X24	Kurangnya fasilitas mesin pendukung	54%
Rasio Pertumbuhan	X4	Rendahnya moral dan standar etika	79%
	X15	Rendahnya produktivitas	21%
<i>Growth</i>			
Pertumbuhan Profit	X14	Rendahnya moral dan standar etika	53%
	X20	Rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan	47%
Peningkatan Teknologi & Informasi	X7	Tidak tepalnya dalam mengatur strategi perusahaan	27%
	X23	Masalah finansial yang kurang baik dan pembayaran tertambat	36%
	X12	Buruknya kualitas hasil pekerjaan	19%
Peningkatan Kompetensi SDM	X3	Sifat pemimpin yang angkuh dan superior	18%
	X10	Kesalahan dalam pendelegasian tugas dan wewenang	52%
	X16	Minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM	48%
<i>Sustainability</i>			
Produktivitas	X1	Manajer yang tidak berpengalaman	33%
	X6	Rendahnya kemampuan manajerial dan entrepreneurial	5%
	X7	Kesalahan dalam mengatur strategi perusahaan	58%
	X15	Rendahnya produktivitas	3%
Kepuasan Klien	X1	Manajer yang tidak berpengalaman	59%
	X6	Rendahnya kemampuan manajerial dan entrepreneurial	41%
Efisiensi Biaya	X9	Rendahnya manajemen sumber daya manusia	33%
	X21	Rendahnya kemampuan kepemimpinan	67%
<i>Competitiveness</i>			
Penerapan Teknologi	X9	Sistem komunikasi yang kurang efektif	40%
	X24	Kurangnya fasilitas mesin pendukung	60%
Biaya	X1	Manajer yang tidak berpengalaman	100%
Kompetensi SDM	X14	Rendahnya moral dan standar etika	34%
	X15	Rendahnya produktivitas	39%
	X16	Minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM	27%



rendahnya produktivitas, minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM, masalah finansial yang kurang baik dan pembayaran terlambat. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya kemampuan manajemen yang dimiliki oleh perusahaan dapat menyebabkan terjadinya penurunan kinerja.

Pada internal perusahaan, variabel permasalahan manajer yang tidak kompeten dan rendahnya kemampuan *manajerial* dan *entrepreneurial* termasuk dalam kategori manajemen perusahaan yang merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, karena menurut Terry (1986), penerapan manajemen yang baik dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan serta dapat menjamin tercapainya laba usaha [21]. Hal ini disebabkan karena di dalam manajemen mengandung unsur-unsur sumber daya yaitu: manusia, material, mesin, uang, metode, serta pasar. Sehingga apabila terjadi permasalahan pada manajemen perusahaan, maka akan berdampak terhadap penurunan kinerja perusahaan itu sendiri.

Variabel permasalahan rendahnya produktivitas serta minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM termasuk dalam kategori faktor SDM. Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Karena kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri [15]. Menurut Dayatno (2003) sumber daya manusia mungkin merupakan kelemahan utama dari semua kelemahan yang ada [24], sehingga jika permasalahan-permasalahan SDM tersebut tidak diperbaiki, maka hal ini akan berdampak negatif terhadap produktivitas, efisiensi dan daya saing industri konstruksi nasional.

Variabel terakhir permasalahan internal perusahaan masalah finansial yang kurang baik dan pembayaran terlambat termasuk dalam kategori keuangan. Dalam suatu

perusahaan, manajemen keuangan memegang kendali atas semua tindakan pada perusahaan yang sudah maju, dari hal ini sudah dapat diprediksi kerugian yang mungkin akan terjadi sehingga dapat diperlukan pengendalian untuk mengurangi kerugian tersebut bahkan menghasilkan keuangan [22]. Kesalahan dalam manajemen keuangan dapat mengakibatkan krisis atau kesulitan keuangan dan berdampak terhadap penurunan kinerja perusahaan.

Permasalahan yang disebabkan oleh faktor manajemen perusahaan. Menurut Singh dan Singh (2002), salah satu faktor yang mempengaruhi hasil dari suatu proyek adalah manajemen [8]. Apabila faktor ini tidak dikelola dengan baik akan menyebabkan proyek gagal. Dimana perubahan atau permasalahan pada faktor ini akan menyebabkan terjadinya efek bola salju. Hal ini mendukung hasil analisis penelitian yang menunjukkan keterkaitan dampak antara satu sama lainnya. Dimana kesalahan pada faktor manajemen akan mempunyai dampak yang paling besar terhadap SDM perusahaan, dimana SDM menjadi tidak efektif dan efisien. Ketidakefektifan itu akan menimbulkan dampak terhadap menurunnya tingkat daya saing dan kompetensi perusahaan dan selanjutnya rendahnya daya saing perusahaan akan menyebabkan menurunnya kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang. Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing dan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang, lama kelamaan akan gagar dan hancur. Teng (2002) juga bahwa permasalahan dalam lemahnya manajemen perusahaan ini merupakan salah satu faktor besar di balik kegagalan perusahaan [20]. Hal ini disebabkan manajemen adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi dan memotivasi, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber yang lain [21].

Permasalahan yang disebabkan oleh faktor SDM, seperti minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik yang dimiliki SDM serta rendahnya produktivitas SDM berdampak terhadap lemahnya daya saing dan kompetensi perusahaan serta menurunnya kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Royat (1994) yang mengatakan bahwa salah satu masalah besar pada industri konstruksi di Indonesia adalah kekurangan sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan profesional, baik dari segi teknologi, terlebih lagi dari segi manajerial [18]. Martoyo (2002) juga menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, *profit*, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri [15]. Sumber daya manusia mungkin merupakan kelemahan utama dari semua kelemahan yang ada. Dan jika permasalahan-permasalahan SDM tersebut tidak diperbaiki, maka hal ini akan berdampak negatif terhadap produktivitas, efisiensi dan daya saing industri konstruksi nasional.

## 8. Kesimpulan

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dari permasalahan pada faktor internal perusahaan yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi terdiri dari manajer yang tidak kompeten, rendahnya kemampuan manajerial dan entrepreneurial, rendahnya produktivitas, minimnya pengetahuan dan kemampuan teknik SDM, masalah finansial yang kurang baik dan pembayaran terlambat. Permasalahan pada internal perusahaan yang paling mempengaruhi penurunan kinerja disebabkan oleh faktor manajemen dan SDM.

Model regresi yang dihasilkan menunjukkan bahwa permasalahan pada faktor internal tersebut dapat menurunkan kinerja perusahaan jasa konstruksi. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja tersebut adalah dengan melakukan tindakan

perbaikan yang bisa berupa tindakan koreksi.

## Daftar Acuan

- [1]. Albach, H. *Zur Theorie des Wachsenden Unternehmens, in Theorien des eizelwirtschaftlichen und des Gesamtwirtschaftlichen Wachstums*. W. Krelle. Duncker & Humblot, Berlin. (1965).
- [2]. Drucker, P. F. *Managing for Result*. Butterworth-Heinemann, Oxford. (1994).
- [3]. Han, S. H. and J. E. Diekmann (2001). "Approaches for Making Risk-Based Go/No-Go Decision for International Projects." *Journal of Construction Engineering and Management* Vol. 127(No. 4 July/August).
- [4]. Majalah Konstruksi *Tren pembangunan*, Jakarta. (2000).
- [5]. Majalah Konstruksi *Tren pembangunan*, Jakarta. (2002).
- [6]. Momaya, K. and K. Selby (1998). "International Competitiveness of the Canadian Construction Industry: A Comparison with Japan and the United States." *Canadian Journal Civil Engineering* 25: 640-652.
- [7]. Ofori, G. "Sustainable Construction: Principles and A Framework for Attainment-Comment." *Construction Management and Economics*. (1998).
- [8]. Singh, H. and A. Singh "Principles of Complexity and Chaos Theory in Project Execution: A New Approach to Management." *Cost Engineering* Vol.44/No.2 December: (2002). 23-33.
- [9]. Team, C. E. *Sustainable Construction: An Introduction*, Constructing Excellence(2004a).
- [10]. Team, C. E. *Sustainable Construction: Constructors*, Constructing Excellence.(2004b).
- [11]. World Bank *The Construction Industry: Issues and Strategies in Developing Countries*. Washington, DC, The World Bank. (1984).
- [12]. David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice Hall. (2002).



- [13]. Hillebrandt, P. N. *Economic Theory and The Construction Industry, Second Edition*, Macmillan Press. London. (1985).
- [14]. Kotler P ; Kertajaya H ; Huan D.H ; Liu S "Meninjau Ulang Pemasaran: Sustainable Marketing Enterprise di Asia", PT.Prenhallindo, Jakarta. (2003),
- [15]. Martoyo *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta. (2002).
- [16]. Porter, M. E. *Global Competitiveness Report 2004-2005: Findings from the Business Competitiveness Index*. New York, Institute for Strategy and Competitiveness Harvard Business School. (2004).
- [17]. Ram Charan *Profitable Growth*. Crown Business, New York. (2004).
- [18]. Royat, S. *The Development Strategy of Construction Industry in Indonesia*. Pustaka, Departemen PU, Jakarta. (1994).
- [19]. Sutjipto *Strategi Industri Jasa Konstruksi Nasional dalam Era Globalisasi*. Jakarta.. (1991).
- [20]. Teng, M. *Corporate Turnaround*. Prentice-Hall, Inc, Alexandra Road, Singapore. (2002).
- [21]. Terry, G. R., Ph.D *Asas-asas Manajemen*, PT. Alumni. Bandung. (1986).
- [22]. Trisnowardono, N., Drs.B.E *Menuju Usaha Jasa Konstruksi yang Handal*, Abdi Tandar. Jakarta. (2002).
- [23]. Wideman, R. E. and R. H. Myers *Project and Program Risk Management. A Guide to Managing Project Risk and Opportunities*, Project Management Institute. Pennsylvania. (1992).
- [24]. Dayatno, I. *Kesiapan Industri Konstruksi Nasional Sumber Daya Manusia*. Proceeding Seminar Nasional Peran Jasa Industri Konstruksi Era Otonomi Daerah dan AFTA/AFAS, Jakarta. (2003).
- [25]. Pranoto *Menyiasati KKN Sektor Konstruksi*, LPJK Indonesia. (2005).
- [26]. Suraji, A. *Peta Kesiapan Industri Jasa Konstruksi Menuju Liberalisasi Perdagangan Jasa Konstruksi*. Proceeding Seminar Nasional Peran Jasa Industri Era Otonomi Daerah dan AFTA/AFAS, Aryaduta Hotel, Jakarta, Fakultas Teknik Universitas Indonesia. (2003).