

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1.PENDAHULUAN

Pada bab ini disajikan kajian literatur untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Kajian ini diawali dengan Sub Bab 2.2 yang membahas Kinerja Perusahaan, Sub Bab 2.3 yang membahas perusahaan kontraktor, Sub Bab 2.4. yang membahas strategi bisnis, sub bab 2.4.1 membahas faktor internal, sub bab 2.4.2 membahas faktor eksternal , Sub Bab 2.5 membahas penelitian yang relevan , Sub Bab 2.6 kesimpulan

2.2.KINERJA PERUSAHAAN

Menurut Fitri (2006)³, Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Sementara itu, Kinerja perusahaan juga merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiris suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Kinerja (*Performance*) juga merupakan fungsi dari struktur pasar, lingkungan bisnis makro dan profil perusahaan atau yang lebih sederhana bahwa laba yang merupakan tujuan pokok perusahaan adalah fungsi dari pangsa pasar dan pertumbuhan permintaan⁴. Sehingga dapat dikatakan bahwa Kinerja (*Performance*) adalah laba yang merupakan tujuan pokok Perusahaan.

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok ; memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Seringkali dianggap bahwa tujuan yang disebutkan pertama merupakan tujuan yang terpenting bagi pemilik, setidaknya bagi perusahaan yang belum menjadi perusahaan publik. Tujuan yang

³ Fitri Nutriawan." Faktor Resiko yan Paling Mempengaruhi profitabilitas Perusahaan Case Study PT AAA ".Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI, Depok, 2006, hal.7

⁴ Fitri Nutriawan, ibid.,hal 7

disebut yang kedua biasanya berlaku bagi perusahaan yang sudah menjadi perusahaan publik⁵.

Tujuan pokok perusahaan adalah fungsi dari pangsa pasar dan pertumbuhan permintaan⁶. Hal tersebut dapat disimpulkan seperti yang telah dinyatakan Michael E Porter menyatakan bahwa tujuan perusahaan adalah⁷ :

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Perusahaan dikatakan tumbuh jika berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang diperoleh, wilayah pemasaran dijangkau, harta kekayaan yang dioperasikan, penguasaan teknologi, jumlah karyawan yang ditetapkan dan ukuran lain yang ditetapkan.⁸

2. Kemampulabaan (*Profitability*)

Berbagai kriteria yang digunakan oleh perusahaan dalam mengukur prestasi kerja. Namun pada dasarnya kemampulabaan (*Profitability*) atau hasil pengembalian atas modal (*ROI*) merupakan tolak ukur pertama disamping faktor lainnya seperti pertumbuhan dalam penjualan, market share dan lain-lain⁹.

3. Bagian pasar / (*market share*)

Kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat diukur dengan tinggi rendahnya market share yang diperoleh. Market share adalah perbandingan antara besarnya volume penjualan perusahaan dengan jumlah penjualan di industri tersebut¹⁰,

4. Tanggungjawab sosial dan lain-lain

Menurut Fitri (2006)¹¹, bahwa Tanggungjawab sosial merupakan salah satu dari tiga indikator dalam penentuan atau penilaian sustainability suatu perusahaan. Pengukuran tanggungjawab social tergambar dari proses pengembangan dan mapping skill sumber daya manusia, pengembangan dan pembelajaran organisasi dan persentase kinerja terhadap kompensasi.

⁵ Fitri Nutriawan, Op.cit.,hal 8

⁶ Fitri Nutriawan, ibid.,hal 8

⁷ Fitri Nutriawan, ibid.,hal 8

⁸ Fitri Nutriawan, ibid.,hal 8

⁹ Fitri Nutriawan, ibid.,hal 8

¹⁰ Fitri Nutriawan, ibid.,hal 8

¹¹ Fitri Nutriawan, ibid.,hal 9

Menurut Michail Kagioglou (2001)¹², penilaian kinerja konstruksi dapat dilakukan dengan *Key Performance Indicator* (KPI), yang telah dilakukan oleh perusahaan – perusahaan di Inggris. Ada 10 (sepuluh) point yang menjadi bagian KPI, yaitu :

1. Kepuasan pelanggan terhadap hasil fisik konstruksi.
2. Kepuasan pelanggan terhadap jasa.
3. Tingkat kegagalan proses yang kecil.
4. Perkiraan biaya.
5. Perkiraan waktu.
6. Profitabilitas.
7. Produktivitas.
8. K3 (safety)
9. Biaya konstruksi.
10. Waktu konstruksi

Sementara itu, menurut Fitri Nutriawan (2006)¹³ bahwa kinerja perusahaan dapat digambarkan dari tiga indikator ;

1. *Profit*

Profit adalah selisih positif antara pendapatan dan biaya dan merupakan sebuah ukuran dari kinerja perusahaan yang dipergunakan untuk menilai kesehatan selama perusahaan beroperasi.

2. *Profitability*

Profitability merupakan salah satu indikator yang dapat mengukur kinerja perusahaan. Profitability perusahaan merupakan kemampuan perusahaan memperoleh laba dari total asset yang dimiliki perusahaan, hal tersebut menggambarkan tingkat efisiensi (rasio) penggunaan asset perusahaan.

3. *Stock Price*

Stock price menggambarkan kinerja perusahaan terhadap harapan Pemegang Saham atau dengan kata lain bahwa kemampuan manajemen meningkatkan saham di pasar modal dan merupakan salah satu tujuan utama dari perusahaan.

¹² Michail Kagioglou, et al (2001). "Performance Management in Construction : A Conceptual Framework." *Journal of Construction Management and Economic*. University of Salford UK. Hal-5

¹³ Fitri Nutriawan, Op.Cit., hal 8

Kemakmuran pemegang saham akan meningkat apabila harga saham yang dimiliki perusahaan akan meningkat. Apabila perusahaan melakukan investasi yang bersifat spekulatif, ada kecenderungan harga saham akan turun karena resiko usahanya menjadi besar.

Sementara itu pengukuran kinerja BUMN menurut Keputusan Menteri Keuangan nomor ; KEP-100/MBU/2002 Tentang ” Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara Menteri Badan Usaha Milik Negara ” dilakukan untuk mendorong perusahaan kearah peningkatan efisiensi dan daya saing. Faktor terpenting yang dinilai dan memiliki bobot yang terbesar adalah sektor keuangan yakni :

1. Return of Equity adalah mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba yang tersedia bagi pemegang saham.
2. Return of Investment atau Return on Asset, menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aktiva yang dipergunakan

Menurut (PT PP ,2003) ¹⁴ penilaian profitabilitas dapat dilakukan dengan dua cara , yaitu:

- a. Persentase terhadap total pendapatan.

Analisa ini tidak hanya mengungkapkan perolehan laba terhadap penjualan , tetapi juga mengidentifikasi terjadinya kenaikan atau penurunan dari biaya untuk memperoleh profit tersebut. Analisa ini adalah untuk membandingkan struktur biaya dari waktu ke waktu dengan mengesampingkan ukuran nominal. Analisa rasio operating margin bermanfaat mencerminkan kemampuan perolehan laba usaha .

$$\text{Rasio Operating Margin} = \frac{\text{Laba Kotor} - \text{Biaya Adm} \text{ dan } \text{Istrasi dan Umum}}{\text{Pendapatan}}$$

¹⁴ PT PP-General Contractor (2003).*Buku Referensi untuk Kontraktor Bangunan Gedung dan sipil*, PT Gramedia Pustaka Utama,Jakarta.Hal 136

b. Operating margin assessment.

Analisa ini diperlukan oleh pemilik perusahaan untuk melihat kemampuan perolehan laba terhadap investasi yang telah dilakukan, yang lebih dikenal sebagai:

$$\Rightarrow \text{Return On Asset (ROA)} = \frac{\text{NetIncome}}{\text{TotalAsset}}$$

$$\Rightarrow \text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{NetIncome}}{\text{TotalShareHolderEquity}}$$

$$\Rightarrow \text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{TotalAsset}}$$

Menurut Ediwin.H.Siregar (2006)¹⁵, Penilaian profitabilitas dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu:

a. Rasio Likuiditas .

Indikator yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek, diwujudkan dalam bentuk *Current Ratio*

b. Rasio Solvabilitas.

Indikator yang menunjukkan kemampuan perusahaan atau pemegang saham dalam memberikan proteksi, bilamana terjadi proses likuidasi dan pada yang bersamaan kewajibannya telah jatuh tempo. Rasio solvabilitas terdiri dari debt-to-total-asset ratio, debt-to-equity ratio, dan long-term-debt-to-equity ratio

c. Rasio Probabilitas.

Indikator yang mengukur efektivitas manajemen, ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan atau investasi. Rasio profitabilitas terdiri dari net profit margin, operating profit margin, return of investment .atau return on asset (ROI atau ROA) dan return on equity (ROE).

d. Rasio Pertumbuhan.

¹⁵ Ediwin.H.Siregar." Faktor Eksternal Terhadap profitabilitas Perusahaan Jasa Konstruksi (Kontraktor) Di Indonesia." Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI, Depok, 2006, hal 22.

Indikator yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya dalam pertumbuhan ekonomi dan industri. Rasio pertumbuhan terdiri dari sales dan net income.

2.3.PERUSAHAAN KONTRAKTOR.

Menurut Asiyanto (2005)¹⁶, bahwa industri konstruksi (kontraktor) terletak pada daerah abu – abu antara industri barang dan industri jasa. Ciri – ciri kegiatan kontraktor dan jenis masing – masing kegiatan , antara lain :

1. Produk berbentuk fisik (bangunan), termasuk jenis industri barang.
2. Mengolah bahan baku , termasuk jenis industri barang.
3. Ditawarkan lebih dahulu , baru diproduksi , termasuk jenis industri jasa.
4. Produksi bersamaan dengan konsumsi, tetapi terkadang tidak bersamaan (turn key project), termasuk jenis industri barang/jasa.
5. Produk dapat disimpan , termasuk industri barang
6. Lokasi produksi tidak tetap, termasuk jenis industri jasa.
7. Standar produk tidak tetap, termasuk industri jasa.

Ciri – ciri khusus dan tuntutan khusus jasa konstruksi(Kontraktor)¹⁷

Tabel.II.1. Ciri – ciri dan Tuntutan Kontraktor

Ciri – ciri khusus kontraktor	Tuntutan
Lokasi produksi tidak tetap	Mobilitas sumber daya yang tinggi
Waktu produksi tidak tetap	Kesiapan operasi yang tinggi
Bentuk produk tidak tetap	Kreativitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi
Sulit dipastikan titik impas	Pengendalian biaya yang terus - menerus

Sumber: Asiyanto (2005)

2.4.STRATEGIS BISNIS

Menurut James Leibert (2006)¹⁸, keuntungan yang berkesinambungan hanya dapat diperoleh, bila benar – benar telah menciptakan nilai untuk pelanggan dan

¹⁶ Asiyanto (2005), “Manajemen Produksi untuk Jasa Konstruksi, PT.Krena Prima Persada.Hal. 23

¹⁷ Asiyanto (2005), Op.cit.hal 28

¹⁸ James Leibert , Smart Things To Know About Business, terj .Natalia R.S (Jakarta , Gramedia, 2006) , hal.19

melakukannya dengan lebih efisien daripada yang dilakukan oleh orang lain. Sementara menciptakan nilai pelanggan adalah tentang pelayanan kebutuhan, bukan sekedar menyediakan produk. Efisiensi dapat ditingkatkan dengan cara investasi di bidang teknologi dan spesialisasi.

Menurut T.E.El-Diraby (2006)¹⁹, bila sebuah perusahaan ingin mendapatkan profit yang maksimum dengan melalui kompetisi yang baik dapat dilakukan dengan berbagai cara :

➔ Fokus pada customer.

Fokus pada kesepakatan antara kontraktor dengan kliennya (owner) dan mampu memberi nilai tambah merupakan hal yang sangat penting, artinya kelanjutan dari proses bisnis (sustainability) secara tidak langsung akan memengaruhi naik turunnya profit perusahaan.

➔ Fokus pada sumber daya manusia perusahaan.

Adanya fokus pada sumber daya manusia , yang tidak hanya dalam peningkatan kompetensinya melalui training –training , melainkan juga kesejahteraannya merupakan motivasi untuk memberikan hasil yang maksimal. Salah satu prinsip yang perlu dipahami ialah *”Happy Employees who feel wanted are assets, But unhappy employees who are kept in the dark are liabilities”*.

➔ Peningkatan yang berkelanjutan.

Peningkatan yang dilakukan secara terus menerus selalu didasari pengalaman sebelumnya . Adanya indikator kinerja dapat membuat para pihak internal maupun eksternal perusahaan semakin jelas tujuan dari setiap langkah – langkah peningkatan pada perusahaan.

Menurut Manley,K. and McFallan,S.(2005)²⁰, dalam melakukan inovasi bisnis ada dua hal penting yaitu :

1. Strategi Bisnis

Strategi bisnis dibagi dalam tiga kelompok :

¹⁹ How do contractors evaluate company competitiveness and market attractiveness? The case of Toronto contractors. T E El-Diraby, J Costa, S Singh. Canadian Journal of Civil Engineering. Ottawa: May 2006. Vol. 33, Iss. 5; p. 596 (13 pages) HAL-4

²⁰ Manley,K. and McFallan,S.(2005),”The Impact of Business Strategies and Business Conditions on Innovation, Creating and Entrepreneurial Economy: The Role of Enterprise and Innovation ,” *International Research Conference* , University of Waikato ,Hamilton , New Zealand ,7-8 July. Diakses Diakses 4 Juli 2007 dari www.brite.crcci.info

a. Strategi sumber daya manusia.

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan dalam melaksanakan strategi sumber daya manusia , yaitu:

- ❖ Motivasi para karyawan agar mencapai peningkatan, sehingga meminimalkan kekeliruan.
 - ❖ Yakinkan bahwa karyawan sudah mengetahui inti bisnis perusahaan.
 - ❖ Rekrut pegawai yang berpengalaman dan baru lulus (*new graduates*)
 - ❖ Mengadakan pelatihan – pelatihan untuk karyawan.
 - ❖ Gunakan kelompok yang memiliki banyak kemampuan (*multi skill team*)
- b. Strategi penggunaan teknologi.
- ❖ Memperkenalkan dan menggunakan teknologi baru.
 - ❖ Investasi membuat divisi *Research and Development (R&D)*
 - ❖ Ikut serta dalam meningkatkan standard yang diberlakukan.
- c. Strategi pemasaran.
- ❖ Barang dan jasa yang dihasilkan dapat memperkecil biaya yang dikeluarkan pelanggan.
 - ❖ Melakukan pemasaran ditingkat international.
 - ❖ Meningkatkan pangsa pasar.
 - ❖ Membangun hubungan baik dengan pelanggan.
 - ❖ Mencari pelanggan – pelanggan baru.

2. Kondisi Bisnis.

Kondisi bisnis yang diharapkan terjadi ialah sebagai berikut :

- a. Material yang dibutuhkan dapat datang tepat waktu.
- b. Para pelanggan dapat mudah memprediksi hasilnya.
- c. Organisasi memiliki banyak supplier untuk dipilih.
- d. Organisasi mendapatkan dukungan dukungn teknis yang bagus dari organisasi lain.
- e. Adanya kepercayaan dalam membina hubungan dengan organisasi lain.
- f. Regulasi dapat memberikan dampak dalam meningkatkan produk maupun jasa.

- g. Adanya perubahan teknologi ke arah yang lebih baik secara cepat , di area kantor maupun area proyek.

Menurut C.Rojas(2003)²¹, ada tujuh langkah dalam peningkatan alur pendapatan dan profit perusahaan , yaitu :

1. *Control Cash* (Pengendalian tunai.)
2. Mengevaluasi pembukuan dan sistem pelaporan keuangan.
3. Fokus pada strategi penyelesaian masalah.
4. Memahami Pasar.
5. Fokus pada balance sheet.
6. Rubah proses – proses ke arah peningkatan produktivitas.
7. Sistem komunikasi yang jelas.

Menurut Paul.S.Chinowsky (2001)²² manajemen strategi dalam industry konstruksi terdiri dari 7 (tujuh) area :

- a. Visi ,misi dan tujuan.
- b. Kompetensi utama.
- c. Pengetahuan dan sumber daya.
- d. Pendidikan formal.
- e. Keuangan.
- f. Pangsa pasar.
- g. Kompetisi.

Menurut CURT (2006)²³, bila industry konstruksi ingin mendapatkan keuntungan yang signifikan, maka ada beberapa hal yang harus mampu dilakukan,antara lain :

1. Mampu merubah Organisasi proyek.
2. Mampu merubah perilaku yang kurang efektif.

²¹ Managing a successful turnaround...even in tight capital markets

Carlos Rojas. Financial Executive. Morristown: Sep 2003. Vol. 19, Iss. 6; p. 26

²² Paul.S.Chinowsky (2001) .” Strategic Management In Engineering Organizations.”Journal of Management in Engineering.Hal 1

²³ CURT (2006),” Optimizing The Construction Process : An Implementation Strategy”, Hal 3 .Diakses 4 Juli 2007 dari www.aia.org.

3. Mampu mewajibkan tim proyek menggunakan teknologi secara menyeluruh.

Strategy yang diterapkan ialah "*Fully Collaborative , Highly Productive*", yang bila diterjemahkan secara bebas ialah melakukan kerjasama secara menyeluruh sehingga menghasilkan produktivitas yang tinggi. Untuk itu Beberapa karakteristik yang harus ada antara lain²⁴:

1. Terbentuknya team yang terintegrasi secara lebih awal sebelum proses berjalannya proyek.
2. Memastikan bahwa tujuan dan sasaran yang akan dicapai telah dimengerti secara lengkap oleh tim.
3. Kerjasama dilakukan secara menyeluruh , sehingga bisa mendapatkan peluang bisnis baru.
4. Sumber daya digunakan sesuai dengan kebutuhan.
5. Terciptanya lingkungan yang jujur dan terbuka, sehingga semua informasi yang penting dapat dimanfaatkan.
6. Keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan biaya yang terkecil semata, tetapi berdasarkan pertimbangan secara menyeluruh.

Dalam pelaksanaannya untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik, sehingga dapat mewujudkan keuntungan yang signifikan , setiap proyek harus memahami delapan hal yang menjadi kunci perubahan²⁵ :

1. Fokus terhadap biaya langsung yang dikeluarkan.
2. Kompensasi.
3. Insentif.
4. Persiapan sebelum perencanaan.
5. Kendala kontrak.
6. Biaya kontigensi.
7. Teknologi.
8. Penyampaian informasi.

²⁴ CURT.Op.Cit,Hal 3

²⁵ CURT.ibid,Hal 3

Menurut Eddie (2000)²⁶, untuk mendapatkan keberhasilan dalam melakukan partnering (kerjasama dengan organisasi lain) , diperlukan Critical Success factor (CFSs) sebagai tolak ukur keberhasilannya. Adapun hal – hal yang dinilai adalah sebagai berikut :

1. Ketersediaan sumber daya yang cukup.
2. Dukungan dari manajemen.
3. Kepercayaan para pihak.
4. Komitmen jangka panjang.
5. Koordinasi.
6. Kreativitas.
7. Komunikasi yang efektif.
8. Adanya penyelesaian konflik yang baik.
9. Adanya sistem yang menuju kepuasan pelanggan.
10. Tujuan dan target – target yang logis.

Strategi yang pernah dilakukan oleh beberapa kontraktor besar tingkat nasional antara lain : ²⁷

²⁶ Eddie W.L.Cheng ,et al (2000). “ Establishment Of Critical Success Factors for Construction Partnering”. Journal of Management in Engineering. Hal 3

²⁷ www.bumn-ri.com

Tabel.II.2. Strategi Kontraktor Besar Nasional

PT AKP	PT IKP	PT BAP	PT WKP	PT WIKP
<ol style="list-style-type: none"> 1 Mengandalkan proyek gedung dan jalan secara besar-besaran <ol style="list-style-type: none"> a Gedung terdiri dari Perkantoran, apartemen, mall b Jalan tol lebih dari 1600 kilometer 2 Meraih pasar internasional terutama wilayah timur tengah yang prospeknya menjanjikan 3 Ikut dalam program Public Private Partnership 4 Membangun power plant sampai dengan kapasitas 10000 MW 5 Mengikuti Tender EPC, seperti proyek pabrik minyak sawit 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memperkuat cabang yang mempunyai polensi untuk berkembang dengan cepat 2 Memperkuat kemampuan untuk pekerjaan pada bidang - bidang unggulan 3 Memberikan wewenang yang besar kepada kepala cabang dalam mengantisipasi pelaksanaan otonomi daerah 4 Membuka segmen pasar baru untuk wilayah berpotensi 5 Peningkatan efisiensi dan produktivitas secara terus menerus 6 Mengikuti tender secara selektif 7 Penerapan sistem ISO 9002 secara konsisten dan berkesinambungan 8 Menerapkan sistem reward dan penalty 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Melakukan konsolidasi dengan langkah - langkah perluasan pasar, meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta memberdayakan semaksimal mungkin sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan daya saing, melalui pembudayaan Good Corporate Governance. 2 Melanjutkan restrukturisasi, revitalisasi sumber daya serta profilisasi untuk meningkatkan nilai perusahaan dan kinerja usahanya. 3 Meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDM melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 versi 2000 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Stabilitas menuju pertumbuhan usaha 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memasuki pasar mining dan memfokuskan pada kompetensi strategic bisnis unit 2 Value proposition melalui operational excellence 3 Brand Value Management 4 Integrated Competency Base Human Asset Management System 5 Menjaga fleksibilitas keuangan dan struktur keuangan yang konservatif 6 Meningkatkan/menyempurnakan standar tata kelola perusahaan 7 Memanfaatkan Integrated Management System dan sistem manajemen WIKP 8 Menerapkan manajemen resiko

Sumber : www.bumn-ri.com

Menurut Anonymous (2002)²⁸ ada 50 cara memotong pengeluaran pada perusahaan kontraktor :

1. Menggunakan asuransi dalam tender proyek
2. Menaikkan jumlah asuransi untuk mendapat premi yang lebih rendah
3. Identifikasi pekerjaan yang menyebabkan premi asuransi menjadi lebih besar, dan subkontrakkan pekerjaan ini.
4. Negosiasikan bunga yang lebih rendah dengan bank.
5. Fanatik terhadap mengumpulkan penerimaan dari berbagai unit usaha
6. Mengurangi kendaraan operasional yang berlebihan.
7. Gunakan status sewa pada kendaraan operasional proyek.
8. Tingkatkan frekuensi penagihan pembayaran ke pemilik proyek.
9. Identifikasi peluang untuk mengurangi pengeluaran rutin
10. Kembangkan metode insentif untuk para karyawan
11. Bayarkan bonus proyek
12. Gunakan tenaga ahli (expert) dalam proyek.
13. Jangan gunakan alat yang sudah tidak layak lagi.
14. Minimumkan sumber daya yang tidak memiliki kinerja.
15. Fokus pada kualitas pekerjaan dan kurangi perbaikan atau pengulangan pekerjaan (rework).
16. Gunakan agenda untuk mengatur target harian pekerjaan.
17. Wajibkan adanya meeting progress mingguan.
18. Proses klaim garansi , dan jangan biarkan masalah selesai terlalu lama.
19. Wajibkan perbaikan kepada karyawan yang membuat kekeliruan
20. Fokus pada cara mengurangi kompensasi kepada karyawan.
21. Sewalah kantor fasilitas sementara yang tidak terlalu besar.
22. Belilah peralatan kantor yang memiliki garansi.
23. Jangan mengeluarkan biaya untuk mendapatkan garansi.
24. Ganti peralatan kantor bila masa garansi sudah habis.
25. Gunakan satu provider untuk jasa komunikasi
26. Lakukan perawatan terhadap alat.
27. Gunakan trailer dari pada minibus atau pickup

²⁸ Anonymous (2002), "There Must Be Fifty Ways To Cut Expenses ". *Contractor's Business Management Report* : Aug 2002. Vol. 19, Iss. 6; p. 2. Hal 2. <http://www.proquest.com>

28. Optimalkan peralatan yang ada
29. Spesifik dalam kontrak dan pinalty keterlambatan
30. Berilah bunga terhadap piutang.
31. Adanya penyewaan bersama terhadap alat – alat konstruksi.
32. Jangan gunakan mesin penjawab telepon di hari libur
33. Gunakan jadwal penyusutan yang lebih lambat untuk meminimalkan kehilangan profitabilitas
34. Cari kemungkinan asuransi yang lengkap dalam mengcover semua masalah.
35. Lakukan pembayaran tepat waktu untuk mendapatkan diskon dalam harga.
36. Gunakan bantuan akuntan untuk mengidentifikasi cara mengurangi biaya
37. Gunakan cleaning service setelah jam kerja.
38. Bayarkan gaji dengan level menengah, tetapi bayarkan bonus yang besar karena performance yang lebih baik
39. Gantilah bonus dengan barang dan jasa, jangan dengan uang.
40. Potong gaji manager
41. Bayarkan bonus pada pekerja lapangan terlebih dahulu, barulah setelah itu para staf.
42. Kurangi pekerja sementara.
43. Jadwalkan rekreasi bersama ketika periode kerja sedang tidak sibuk
44. Berikan kompensasi yang pantas, tetapi bukan biaya hidup
45. Gunakan peralatan dengan baik
46. Kurangi biaya pajak properti
47. Tutup perusahaan atau unit usaha yang sudah tidak aktif lagi
48. Gunakan lahan dengan ukuran yang lebih kecil untuk peralatan, dan pindahkan alat – alat yang tidak dapat dipakai lagi.
49. Jual material yang tidak bisa digunakan
50. Gunakan rencana kerja, untuk menghindari pengulangan pekerjaan, dan tagihkan kepada pemilik proyek perubahan pekerjaan dan pengulangan pekerjaan.

Selain itu Anonymous juga mengatakan ada beberapa hal yang tidak boleh dilakukan²⁹ :

1. Pengurangan karyawan (Downsizing)

Pengurangan dapat dilakukan bila memang telah menggunakan standar ISO9000 , dan telah diprediksi kemungkinan yang bakal terjadi bila pengurang karyawan dilakukan, sehingga perusahaan tidak membuat kesalahan yang lebih besar.

2. Mengurangi jasa ke para pelanggan

3. Menggunakan sumber daya dengan biaya yang sangat murah

Menggunakan sumber daya yang sangat murah dapat menghemat biaya, tetapi kemungkinan besar kualitas pekerjaan menjadi kurang baik, dan akan berakibat tidak diterimanya hasil pekerjaan oleh pemilik proyek.

Maka Anonymous memberikan beberapa saran, yaitu³⁰ :

1. Training para karyawan dengan metode dan teknologi yang terbaru
2. Gunakan barang dan jasa berkualitas baik dari supplier

Menurut Brad Humprey (2007)³¹, untuk menaikkan profit ialah dengan cara menggunakan personel management yang efektif. Kepemimpinan merupakan yang sangat penting dalam industry konstruksi. Perusahaan konstruksi membutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi para karyawan dan harus terorganisasi, disiplin, dan berorientasi pada kualitas. Maka ada enam komponen untuk menuju kearah personil pemimpin / management yang efektif :

1. Manajemen Direksi

Direksi diharapkan dapat mengetahui permasalahan yang terjadi pada proyek, terutama jadwal penyelesaian proyek.

2. Manajemen Waktu

Manajemen waktu merupakan hal yang paling utama, karena dapat mempertimbangkan rutinitas yang terbaik , maupun pekejaan intinya.

²⁹ Anonymous.Op.Cit.hal 2

³⁰ Anonymous.ibid.hal 2

³¹ Brad Humprey (2007),” Use Effective Crew Management to Boost Profits “. *Contractor’s Business Management Report* : Aug 2002. Vol. 19, Iss. 6; p. 66 Hal 66. Diakses 1 November 2007 dari Proquest. www.proquest.com

Manajemen waktu mewajibkan para manager memastikan bahwa bawahan mereka telah menyiapkan sumber daya yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Manajemen Sumber Daya

Adanya peralatan yang siap kerja menjadi sangat penting dalam kelancaran bekerja.. Umumnya para perusahaan konstruksi gagal karena tidak dapat mengelola sumber daya yang ada, sehingga memerlukan biaya yang tinggi dalam mengatasinya.

4. Manajemen Keuangan

Kepemimpinan yang efektif dalam konstruksi ialah efektif dalam manajemen keuangan. Manajemen keuangan mewajibkan untuk mengerti tentang anggaran proyek dan estimasi biaya serta produktivitas pekerjaan. Misalnya berapa kubik beton yang bisa dicorkan dalam waktu satu jam.

5. Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas mewajibkan para manager mengikuti prosedur yang sah dalam bekerja untuk produksi dalam proyeknya. Hal ini sangat penting dalam perusahaan konstruksi agar tidak terjadi pengulangan pekerjaan. Para Manajer diwajibkan pandai mengelola stafnya agar selalu menyiapkan apa yang dibutuhkan sebelum memulai pekerjaan , seperti flowchart pekerjaan, safety plan, penyiapan lapangan.

6. Manajemen Jadwal

Sebuah unit bisnis seperti proyek, perusahaan, membutuhkan kepemimpinan yang baik. Anderson (2002)³² mengatakan ada dua puluh satu langkah yang perlu dipahami untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam kontraktor , yaitu :

1. Jabatan pemimpin harus dipahami merupakan peluang.
2. Jabatan pemimpin harus diperoleh dengan kerja keras
3. Kepemimpinan harus dapat menunjukkan hasil kerja

³² Dave Anderson (2002),” 21 Steps to becoming an effective leader. “.*Contractor’s Business Management Report* : Oct 2002. p. 4 Hal 66. Diakses 17 November 2007 dari Proquest. www.proquest.com

4. Pemimpin harus membantu dan mendukung orang – orang disekitarnya untuk berkembang lebih baik.
5. Pemimpin harus mampu bekerja dalam team
6. Pemimpin memberikan contoh dalam memimpin
7. Pemimpin dapat diberhentikan
8. Pemimpin dijadikan sebagai standard yang lebih baik
9. Pemimpin harus mampu merangkul bawahan
10. Kemampuan kepemimpinan tidak datang dengan sendirinya
11. Kemampuan kepemimpinan harus dapat digunakan dalam keadaan kritis
12. Pemimpin harus dapat mengembangkan teamnya.
13. Pemimpin harus menunjukkan bawahan yang ia nilai memiliki tanggung jawab.
14. Pemimpin harus bisa menjadi fasilitator
15. Pemimpin menggunakan kekuatannya untuk hal yang baik, dan menggunakan kemampuan pihak lain untuk membantu ketika menemui kesulitan
16. Pemimpin diklasifikasikan berdasarkan hasil yang tercapai
17. Pemimpin harus mampu meningkatkan kesejahteraan bawahan secara berkesinambungan
18. Pemimpin harus mampu menyediakan segala yang dibutuhkan oleh tugas-tugas .
19. Pemimpin harus mampu bekerja keras untuk menjadikan organisasinya menjadi lebih baik.
20. Pemimpin tidak cepat puas atas hasil yang dicapai.
21. Pemimpin harus memiliki sifat rendah hati.

Ada Sembilan perilaku kepemimpinan dasar³³ :

1. Memberikan pengarahan kerja tim
2. Peduli terhadap orang – orang sekitar
3. Fokus pada proses pekerjaan
4. Mendukung dan mau memberi penghargaan

³³ Dave Anderson Op.Cit.Hal 66

5. Memimpin dengan menggunakan contoh – contoh aplikasi
6. Mendelegasikan kebijakan dan berfikir objectif
7. Memiliki komitmen yang kuat terhadap standar – standar yang berlaku
8. Memiliki prinsip dan visi masa jangkan panjang
9. Mendukung proses perubahan ke arah lebih baik.

2.4.1 Faktor Internal

Menurut Arief .D.A (2006)³⁴, Proses internal dalam perusahaan bertujuan mencapai dua hal komponen inti dalam strategis organisasi , yaitu :

1. Menghasilkan dan menyampaikan proposisi nilai untuk pelanggan.
2. Meningkatkan proses dan mengurangi biaya untuk komponen produktifitas dalam perspektif finansial.

Pengaruh faktor internal terhadap kesuksesan suatu perusahaan khususnya perusahaan jasa konstruksi didominasi oleh³⁵ :

1. Manajemen.
2. Budaya Perusahaan
3. Sumber daya manusia.
4. Keuangan.
5. Peralatan / mesin

Sesuai judul penelitian ini bahwa profitabilitas dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan. Faktor internal itu antara lain lemahnya manajemen dan buruknya sistem keuangan perusahaan. Sebagian masalah internal terjadi karena menyimpangnya fungsi budaya perusahaan di masa lalu. Masalah ini dapat membawa perusahaan pada keputusan bisnis yang buruk. (Arief .D.A. 2006)³⁶

Menurut Arief .D.A (2006)³⁷ permasalahan pada manajemen yang membuat kegagalan perusahaan adalah :

³⁴ Arief Dwi Ananto." Faktor Internal Terhadap profitabilitas Perusahaan Jasa Konstruksi (Kontraktor) Di Indonesia." Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI, Depok, 2006, hal38.

³⁵ Arief Dwi Ananto.Op.cit hal22

³⁶ Arief Dwi Ananto.Ibid hal22

³⁷ Arief Dwi Ananto.Ibid hal22

- a. Para manajer yang kurang berkompeten, kekurangan pengalaman dan tidak memiliki ketajaman naluri bisnis untuk menjalankan operasional perusahaan.
- b. Tidak mampunya pimpinan mengambil keputusan dalam keadaan genting.
- c. Keangkuhan terhadap keberhasilan , bersikap acuh terhadap perubahan yang mencolok dilingkungan persaingan.
- d. Penyimpangan pengendalian internal , umumnya di bagian keuangan.

Tidak hanya itu menurut Arief D.A (2006)³⁸, permasalahan pada keuangan yang membuat kegagalan perusahaan adalah:

- a. Arus kas yang timbul karena buruknya manajemen kas perusahaan
- b. Sistem akuntansi adalah sangat penting bagi kesehatan keuangan perusahaan karena mempunyai pengaruh besar pada profitabilitas dan kelangsungan hidup jangka panjang
- c. Kontrol terhadap anggaran tidak boleh ditekan secara berlebihan
- d. Pembiayaan hutang yang melebihi asset perusahaan akan menyebabkan kebangkrutan

Menurut Arief D.A (2006)³⁹, ada beberapa kelemahan kontraktor nasional , antara lain dalam hal manajemen organisasi dan minimnya pengalaman terjun di luar negeri atau biasa di sebut *go international*, sehingga untuk mendapatkan pasar internasional ternyata masih asing bagi kontraktor nasional.

Menurut Arief D.A (2006)⁴⁰, beberapa permasalahan yang terjadi pada perusahaan jasa konstruksi antara lain iklim negative organisasi dalam project – driven organization, karena kepemimpinan yang kurang baik , manajemen waktu yang tidak sesuai, sistem penghargaan (*reward*) yang tidak mencukupi ,dan perencanaan sumber daya manusia yang buruk.

³⁸ Arief Dwi Ananto.Op.cit hal27

³⁹ Arief Dwi Ananto.Ibid hal 23

⁴⁰ Arief Dwi Ananto.Ibid hal 23

Leach kenn (2000)⁴¹, mengatakan bahwa alasan yang menyebabkan perusahaan jasa konstruksi tidak berkembang adalah karena pengusaha dan *top manager* tidak mau mengakui bahwa mereka perlu untuk membentuk kembali budaya perusahaan dan atau mengambil cara baru dalam mengatur orang pada suatu tahap awal yang menjadi titik kritis dalam sejarah perusahaan. Intervensi untuk mendorong perkembangan perusahaan dari manajer yang profesional seharusnya terjadi diawal perjalanan suatu perusahaan dan sebelum terjadinya pengaruh negatif dari perkembangan kebudayaan organisasi yang cepat dan kepemimpinan yang dianggap dominan.

Arief D.A (2006)⁴² juga mengatakan bahwa permasalahan sumber daya manusia yang membuat kegagalan adalah:

- a. Perilaku negative karyawan.
- b. Tingginya perputaran karyawan yang berbiaya besar dan beralihnya karyawan – karyawan penting ke perusahaan asing.
- c. Buruknya program jaminan insentif bagi karyawan.
- d. Buruknya kualitas karyawan.

Pernyataan Arief D.A (2006) diperkuat oleh Lilik.S. (2007)⁴³ bahwa Sumber daya manusia menjadi salah satu sumber daya yang sangat penting diantara berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. ISO 9000 versi 2000 mempersyaratkan kompetensi yang memadai bagi seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya yang dibuktikan dengan adanya sertifikat ataupun pengalaman dibidangnya.

Menurut Jaafari (2000)⁴⁴, Keuntungan perusahaan konstruksi diperoleh dari kemampuan manajemen , sumber daya manusia, kemampuan teknik, penggunaan solusi yang inovatif , sistem dan infrastruktur, kemampuan untuk menerima dan mengelola resiko dalam pelaksanaan, serta kemampuan untuk mengshadapi segala keperluan yang kompleks.

⁴¹ Leach, T. and B. Kenny (2000). The Role of Professional Development in Simulating Change in Small Growing Businesses. CPD Journal Vol.3.

⁴² Arief Dwi Ananto. Op.cit 25

⁴³ Lilik Sumarliadi, CES, MM. *Memanusikan Manusia Konstruksi*. Jurnal dan buletin Asosiasi Kontraktor Indonesia. Edisi 21. Januari –Maret 2007

⁴⁴ Jaafari, A. (2000). Construction Business Competitiveness and Global Benchmarking. Journal of management in engineering Vol.16, No.6 November/Desember.

2.4.2 Faktor Eksternal

Selain dipengaruhi oleh faktor Internal profitabilitas suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal .Adapun Beberapa hal yang menjadi faktor eksternal menurut Ediwin H Siregar (2006)⁴⁵ adalah sebagai berikut :

- a. Korupsi,kolusi dan nepotisme,monopoli dan praktek persaingan usaha yang tidak sehat, menjadi kendala dalam marketing di jasa konstruksi.
- b. Keterbatasan kemampuan pemerintah maupun swasta untuk membiayai pembangunan proyek – proyek dalam negeri , telah menyebabkan hampir semua proyek besar milik pemerintah maupun swasta didanai oleh pinjaman luar negeri.
- c. Tingginya suku bunga pinjaman dalam negeri sehingga menyebabkan kontraktor mengalami kesulitan modal dalam segi financial

Menurut Ediwin.H.S.(2006)⁴⁶, faktor – faktor eksternal yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan kontraktor indonesia , ialah :

1. Ekonomi makro.
2. Politik , Hukum dan regulasi .
3. Kultural.
4. Lingkungan.
5. Segmen Global.

2.5.PENELITIAN YANG RELEVAN

Penelitian – penelitian yang pernah dilakukan antara lain dilakukan oleh Fitri nutriawan (2006) yang dilatar belakangi oleh adanya efisiensi dan produktivitas yang sulit ditingkatkan karena adanya aktivitas ekonomi yang diatur dan dikendalikan oleh regulator, bukan bertumpu pada mekanisme pasar. Bukan hanya itu saja , adanya persaingan yang semakin kompleks memerlukan kepekaan terhadap tekanan eksternal dan internal perusahaan. Bagi perusahaan PT AAA yang bergerak di bidang industri transportasi dan menjadi studi kasus penelitian tersebut, menguatnya nilai dollar terhadap rupiah memberikan dampak

⁴⁵ Ediwin.H.Siregar.Op.cit hal13.

⁴⁶ Ediwin.H.Siregar.Ibid hal28.

meningkatnya biaya pemeliharaan kapal. Kebijakan pemerintah dalam mengurangi subsidi bahan bakar minyak (BBM), sehingga memberikan dampak meningkatnya biaya operasional juga dijadikan sebagai latar belakang penelitian ini. Tujuan yang diharapkan dari penelitian tersebut adalah mengidentifikasi faktor risiko yang paling mempengaruhi profitabilitas perusahaan pada PT. AAA. Hasil penelitian yang didapat ialah⁴⁷ :

1. Belum Mencukupi subsidi untuk pelayanan keprintisan.
2. Terbatasnya bengkel di wilayah Indonesia timur.
3. Efisiensi yang rendah dalam melakukan pemeliharaan rutin alat produksi.

Penelitian lain dilakukan oleh Arief Dwi Ananto yang dilatarbelakangi oleh era globalisasi yang telah mengakibatkan tingkat persaingan di dunia usaha semakin ketat, karena persaingan yang terjadi tidak hanya dengan pesaing domestik saja tetapi juga dengan pesaing dari luar negeri. Salah satu peranan sektor konstruksi adalah mempersiapkan dan menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan sektor-sektor lain seperti pertanian, perikanan, perhubungan, pariwisata, perdagangan, dan lain-lain. Terjadinya kelesuan ekonomi maka perusahaan jasa konstruksi akan mengalami beban berat akibat persaingan yang semakin ketat, sehingga hanya perusahaan yang tangguh yang akan dapat bertahan. Saat ini kontraktor nasional masih sangat kesulitan 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. Tujuan dari penelitian ialah mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada faktor internal perusahaan serta menganalisis pengaruh perusahaan tersebut terhadap kinerja profitabilitas perusahaan jasa konstruksi (kontraktor). Penelitian dilakukan terhadap beberapa kontraktor yang tergabung dalam Asosiasi Kontraktor Indonesia (AKI). Hasil penelitiannya ialah faktor – faktor internal yang mempengaruhi profit antara lain⁴⁸:

1. Buruknya arus kas perusahaan.
2. Pemimpin yang menolak perubahan terhadap ide-ide baru dan kreativitas

⁴⁷ Fitri Nutriawan, *ibid.*, hal 51

⁴⁸ Arief Dwi Ananto. *Ibid* hal 82

3. Rendahnya kemampuan kepemimpinan.
4. Rurangnya fasilitas mesin pendukung.
5. Rendahnya produktivitas.

Penelitian yang relevan pun dilakukan oleh Era Islami (2006)⁴⁹, yang dilatar belakangi oleh proses globalisasi perekonomian dunia yang semakin meningkat, dan menyebabkan kesempatan bagi investor asing untuk berkembang di Indonesia. Hal ini menyebabkan persaingan yang semakin ketat khususnya usaha jasa konstruksi. Penelitian dilakukan terhadap beberapa kontraktor yang tergabung dalam Asosiasi Kontraktor Indonesia (AKI). Tujuan penelitian ialah mengidentifikasi permasalahan – permasalahan faktor internal perusahaan jasa konstruksi di Indonesia yang berpengaruh terhadap sustainability. Hasil penelitiannya ialah faktor – faktor yang mempengaruhi sustainability, yaitu :

1. Manajemen.
2. Sumber daya manusia.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Ediwin H Siregar yang dilatar belakangi oleh adanya era globalisasi yang menyebabkan tingkat persaingan semakin ketat. Melihat permintaan pasar akan jasa konstruksi di Indonesia sebesar 120 milyar USD pada tahun 2010, menunjukkan bahwa usaha jasa konstruksi adalah usaha yang terus berkembang. Oleh karenanya perusahaan jasa konstruksi di Indonesia harus dapat menguasai sebagian permintaan pasar dibandingkan perusahaan jasa konstruksi dari luar Indonesia. Penelitian dilakukan terhadap beberapa kontraktor yang tergabung dalam Asosiasi Kontraktor Indonesia (AKI) Tujuan penelitian ialah mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan jasa konstruksi (kontraktor) di Indonesia. Hasil penelitiannya ialah faktor – faktor eksternal yang mempengaruhi profit antara lain⁵⁰:

1. Intensitas persaingan diantara para pesaing, perubahan komposisi pelaku utama konstruksi internasional.

⁴⁹ Era Islami. " Pengaruh Faktor Internal Terhadap Sustainability Perusahaan Jasa Konstruksi (Kontraktor) Di Indonesia." Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI, Depok, 2006, hal.85

⁵⁰ Ediwin.H.Siregar.Ibid hal 59.

2. Alokasi APBN/APBD terhadap sektor konstruksi yang rendah.
3. Kurs mata uang yang berfluktuasi.
4. Kekuatan tawar menawar pembeli.
5. Bencana alam.
6. Kompetensi lembaga keuangan yang rendah.

Penelitian yang relevan pun dilakukan oleh Lutfi (2006)⁵¹, yang dilatar belakangi oleh terus meningkatnya perusahaan jasa konstruksi Indonesia, namun tidak didukung peningkatan kualitas dan peningkatan kinerja lainnya. Kondisi yang mempengaruhi untuk tumbuhnya usaha jasa konstruksi yang tangguh ialah adanya tenaga manajemen dan tenaga ahli yang cukup, bahan baku dan material yang distandarisi secara nasional, kemudahan dalam menandatangani peralatan jasa konstruksi, adanya keterbukaan informasi jasa konstruksi mulai dari pelelangan hingga metode konstruksi yang mutakhir untuk dapat bersaing meraih pasar internasional. Penelitian dilakukan terhadap beberapa kontraktor yang tergabung dalam Asosiasi Kontraktor Indonesia (AKI). Tujuan penelitian ialah mengidentifikasi permasalahan – permasalahan faktor eksternal perusahaan jasa konstruksi di Indonesia yang berpengaruh terhadap sustainability. Hasil penelitiannya ialah faktor – faktor yang mempengaruhi sustainability, yaitu :

1. Kekuatan tawar menawar pembeli.
2. Perkembangan inovasi bidang konstruksi.
3. Ancaman dari peserta bisnis baru.
4. Kebijakan – kebijakan pemerintah.
5. Undang – undang tenaga kerja (sertifikasi)
6. Tingkat investasi Penanaman Modal Asing (PMA) dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN)
7. Tingkat suku bunga yang tinggi.

⁵¹ Lutfi.” Pengaruh Faktor Internal Terhadap Sustainability Perusahaan Jasa Konstruksi (Kontraktor) Di Indonesia.” Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI, Depok, 2006, hal.61

Penelitian yang dilakukan T.E.El-Diraby (2006)⁵² Faktor Internal yang mempengaruhi profit melalui kompetisi pada sebuah perusahaan kontraktor di toronto antara lain:

- a. Kapasitas Produksi.
- b. Manajemen Perusahaan.
- c. Sumber Daya Manusia.
- d. Teknologi yang dimanfaatkan perusahaan.
- e. Growth / pertumbuhan perusahaan.
- f. Net profit margin.
- g. Return on investment.
- h. Track Record (Penilaian performance) perusahaan.

Menurut Menurut T.E.El-Diraby (2006)⁵³ Faktor eksternal yang mempengaruhi profit melalui kompetisi pada sebuah perusahaan kontraktor antara lain:

- a. Lingkungan Bisnis perusahaan.
 - Regulasi.
 - Hukum yang berlaku.
 - Masalah Sosial.
 - Politik.
- b. Pengaruh Supplier.
 - Supplier material.
 - Ketersediaan material.
 - Pemberi dana (Pendanaan)
 - Supplier tenaga kerja.
 - Subkontraktor.
- c. Kekuatan tawar menawar customer.
 - Tipe customer.
 - Pemahaman customer.

⁵² How do contractors evaluate company competitiveness and market attractiveness? The case of Toronto contractors.T E El-Diraby, J Costa, S Singh. Canadian Journal of Civil Engineering. Ottawa: May 2006. Vol. 33, Iss. 5; p. 596 (13 pages). HAL-4

⁵³ How do contractors evaluate company competitiveness and market attractiveness? The case of Toronto contractors.HAL-5
T E El-Diraby, J Costa, S Singh. Canadian Journal of Civil Engineering. Ottawa: May 2006. Vol. 33, Iss. 5; p. 596 (13 pages)

- d. Lingkungan pemasaran.
 - Kondisi Perekonomian
 - Perkembangan Teknologi.
 - Jumlah kompetitor.
- d. Sumber kompetisi.
 - Tingkatan para pesaing.
 - Teknik mengurangi persaingan.

Fokus pada sumber daya manusia, diaplikasikan oleh Mark (2002)⁵⁴, dengan menerapkan konsep *The High Performance Work Team* (HPWT) pada proyek EPC di Oklahma. Karakteristik dari konsep HTWP ialah sebagai berikut :

1. Peduli terhadap kemampuan anggota dalam team tersebut.
2. Penjelasan yang baik tentang tujuan pekerjaan.
3. Mengelola dengan prinsip norma – norma yang wajar.
4. Fokus pada hasil berdasarkan data dan perhitungan.
5. Menggunakan teknik pencapaian target dan penyelesaian masalah untuk membangun rasa memiliki
6. Mengaplikasikan konsep team seutuhnya.
7. Komunikasi yang terbuka dalam team tersebut.

The High Performance Work Team (HPWT) dapat dijadikan dasar untuk :

1. Mendorong secara bersama – sama memberikan hasil yang terbaik.
2. Adanya proses pengambilan keputusan yang efektif.
3. Terbentuknya peningkatan yang berkelanjutan
4. Fokus pada peningkatan kemampuan individu.
5. Meningkatkan performance organisasi.
6. Adanya pembelajaran bagi anggota team.
7. Meningkatkan komunikasi.
8. Mengenali nilai – nilai dalam dalam team.
9. Lebih baik dalam menggunakan sumber daya

⁵⁴ Applying the high performance work team to EPCMark T Chen. AACE International Transactions. Morgantown: 2002. ; p. PM61 (7 pages).HAL-3

Penelitian ini memiliki perbedaan dari beberapa penelitian diatas , yaitu difokuskan dengan studi kasus hanya di PT NKP yang bergerak di bidang kontraktor konstruksi, yang memiliki perbedaan budaya, sistem manajemen, maupun kebijakan – kebijakan dan peraturan – peraturan yang diterapkan. Hasil penelitian yang diharapkan ialah tidak hanya mengemukakan faktor – faktor yang mempengaruhi profitabilitas, tetapi dapat menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan profitabilitas tersebut.

2.6.KESIMPULAN

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan bahwa dalam menentukan strategi yang dapat meningkatkan profitabilitas perlu meninjau faktor – faktor yang mempengaruhinya , yang berasal dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan. Faktor – faktor internal perusahaan tersebut antara lain manajemen perusahaan , organisasi , budaya perusahaan, sumber daya manusia , pengelolaan modal , pengeloalaan asset, pengelolaan sistem keuangan, pengalaman dan inovasi.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi antara lain ekonomi makro, politik, hukum , regulasi ,kultural, lingkungan bisnis dan segmen global.

Strategi yang pernah dilakukan ialah peningkatan sumber daya manusia dengan cara menerapkan The High Performance Work Team (HPWT) dan menggunakan teknologi secara menyeluruh.