



KINERJA INDUSTRI JASA KONSTRUKSI

**Suatu Tinjauan pada Lingkungan Bisnis
dan Strategi Bisnis**

Edisi Revisi



Rukun Santoso

KINERJA INDUSTRI JASA KONSTRUKSI

Suatu Tinjauan pada Lingkungan Bisnis dan Strategi Bisnis

Rukun Santoso



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**KINERJA INDUSTRI JASA KONSTRUKSI
Suatu Tinjauan pada Lingkungan Bisnis
dan Strategi Bisnis**

Penulis:
Rukun Santoso

Desain Cover:
Tahta Media

Editor:
Tahta Media

Proofreader:
Tahta Media

Ukuran:
viii, 105, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-147-050-8

Cetakan Pertama:
Mei 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2023 by Tahta Media Group
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP
(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

PRAKATA

Rasa syukur yang jauh dari lubuk hati atas rezeki yang dilimpahkan Allah SWT. Tanpa hidayah dan karunia-Nya, tidak mungkin penulis dapat menyelesaikan buku ini hanya dalam beberapa waktu saja mengingat ada kewajiban lain yang secara bersamaan harus diselesaikan. Penulis dihadapkan pada sebuah tantangan untuk segera menyelesaikan buku ini sebagai sumbangsih ilmu pengetahuan kepada masyarakat luas tentang perkembangan sektor industri jasa konstruksi di Indonesia.

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, industri jasa konstruksi menjadi salah satu sektor yang berperan penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi. Kinerja industri jasa konstruksi menjadi kunci utama dalam memastikan proyek-proyek konstruksi dapat dilaksanakan dengan sukses, tepat waktu, dan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan.

Buku "Kinerja Industri Jasa Konstruksi: Suatu Tinjauan pada Lingkungan Bisnis dan Strategi Bisnis" hadir sebagai sebuah upaya untuk menyajikan pemahaman yang komprehensif tentang dinamika industri jasa konstruksi. Buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan kepada para profesional, akademisi, dan pembaca yang tertarik dalam bidang ini, tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja industri jasa konstruksi serta strategi bisnis yang dapat diterapkan untuk meraih keberhasilan.

Penulis dengan penuh keyakinan, melalui penyajian isi buku yang sederhana ini, pembaca dapat menerapkan strategi-strategi yang memadai dalam menjalankan bisnis di tengah-tengah lingkungan yang dinamis sehingga dapat meningkatkan kinerja usaha. Akhir kata, penulis berharap buku ini memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi para pembaca.

Jakarta, Desember 2021
Rukun Santoso

DAFTAR ISI

Prakata	iv
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar	ix
Bab 1 Pendahuluan.....	1
A. Perkembangan Industri Jasa Konstruksi	2
B. Faktor Berpengaruh pada Perkembangan Industri Jasa Konstruksi.....	5
C. Fenomena Industri Jasa Konstruksi	8
Daftar Pustaka	13
Bab 2 Tantangan Industri Jasa Konstruksi.....	16
A. Tantangan dan Persaingan Industri Jasa Konstruksi.....	17
B. Tantangan dan Kinerja Industri Jasa Konstruksi	20
Daftar Pustaka	23
Bab 3 Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	25
A. Konsep Kinerja Perusahaan	26
B. Definisi Kinerja Perusahaan.....	27
C. Aspek-aspek Penilaian Kinerja	28
D. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	30
E. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	32
Daftar Pustaka	34
Bab 4 Lingkungan Bisnis	37
A. Konsep Lingkungan Bisnis	38
B. Definisi Lingkungan Bisnis	40
C. Analisis Lingkungan Bisnis	41
D. Lingkungan Internal Perusahaan.....	42
E. Struktur Organisasi	44
F. Sumber Daya Organisasi.....	45
G. Budaya Organisasi	46
H. Lingkungan Eksternal Perusahaan	47
I. Elemen-elemen Lingkungan Eksternal Perusahaan	48
Daftar Pustaka	52

Bab 5 Strategi Bisnis	56
A. Konsep Strategi Bisnis	57
B. Definisi Strategi Bisnis	58
C. Bentuk-bentuk Strategi Bisnis	59
D. Keunggulan Kompetitif.....	61
E. <i>Total Quality Management</i>	62
Daftar Pustaka	65
Bab 6 Hubungan Konseptual Lingkungan Bisnis, Strategi dan Kinerja Perusahaan.....	68
A. Hubungan Lingkungan Bisnis dengan Strategi Bisnis.....	70
B. Hubungan Lingkungan Bisnis dengan Kinerja Perusahaan	71
C. Hubungan Strategi Bisnis dengan Kinerja Perusahaan	73
D. Hubungan Lingkungan Bisnis dengan Kinerja Perusahaan melalui Strategi Bisnis	75
Daftar Pustaka	77
Bab 7 Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Industri melalui Strategi Bisnis	81
A. Deskripsi Variabel	82
B. Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Strategi Bisnis.....	88
C. Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Strategi Bisnis	90
D. Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Kinerja Industri.....	91
E. Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Kinerja Industri	93
F. Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Industri	94
G. Implikasi Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Industri melalui Strategi Bisnis	96
Daftar Pustaka	100
Bab 8 Penutup.....	103
Tentang Penulis	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Nilai Konstruksi yang Diselesaikan Wilayah Pulau Jawa Tahun 2012-2017.....	11
Tabel 7.1	Deskripsi Variabel Lingkungan Internal	83
Tabel 7.2	Deskripsi Variabel Lingkungan Eksternal.....	84
Tabel 7.3	Deskripsi Variabel Strategi Bisnis.....	86
Tabel 7.4	Deskripsi Variabel Kinerja Industri.....	88
Tabel 7.5	Korelasi Dimensi Lingkungan Internal dan Strategi Bisnis	89
Tabel 7.6	Korelasi Dimensi Lingkungan Eksternal dan Strategi Bisnis....	90
Tabel 7.7	Korelasi Dimensi Lingkungan Internal dan Kinerja.....	92
Tabel 7.8	Korelasi Dimensi Lingkungan Eksternal dan Kinerja	93
Tabel 7.9	Korelasi Dimensi Strategi Bisnis dan Kinerja	95
Tabel 7.10	Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pasar Konstruksi Asia-Pasifik Tahun 2017.....	2
Gambar 1.2	Pertumbuhan Industri Konstruksi Tahun 2010-2017.....	3
Gambar 1.3	Indeks Tendensi Bisnis Tahun 2012-2017.....	5
Gambar 3.1	Sistem Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	31
Gambar 4.1	<i>Elements of Industry Structure</i>	49
Gambar 6.1	Kerangka Hubungan Lingkungan Bisnis, Strategi dan Kinerja Perusahaan	69
Gambar 7.1	Kerangka Analisis Koefisien Jalur.....	98

BAB 1



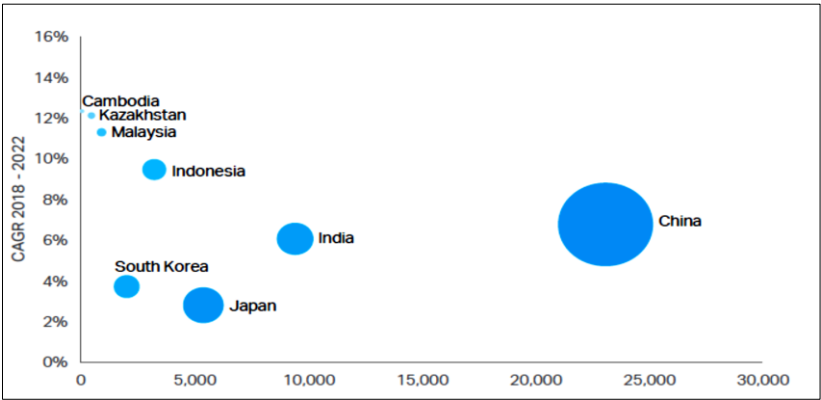
PENDAHULUAN

Sektor jasa konstruksi menjadi salah satu penggerak perekonomian nasional pada suatu negara karena potensi yang dimilikinya dapat berdampak pada kegiatan-kegiatan ekonomi lainnya. Di Indonesia, sektor jasa konstruksi memegang peranan penting dalam pembangunan negara karena dapat menjadi penunjang pada kegiatan sektor-sektor pembangunan lainnya.

Bisnis jasa konstruksi mengalami perkembangan yang pesat (Malik, 2010). Persaingan antar industri jasa konstruksi pun tidak bisa dihindari dan semakin ketat. Dampaknya, hanya perusahaan yang dapat menghasilkan jasa layanan berkualitas tinggi yang dapat bersaing di pasar global. Lalu, bagaimana perkembangan industri jasa konstruksi di Indonesia?

A. PERKEMBANGAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI

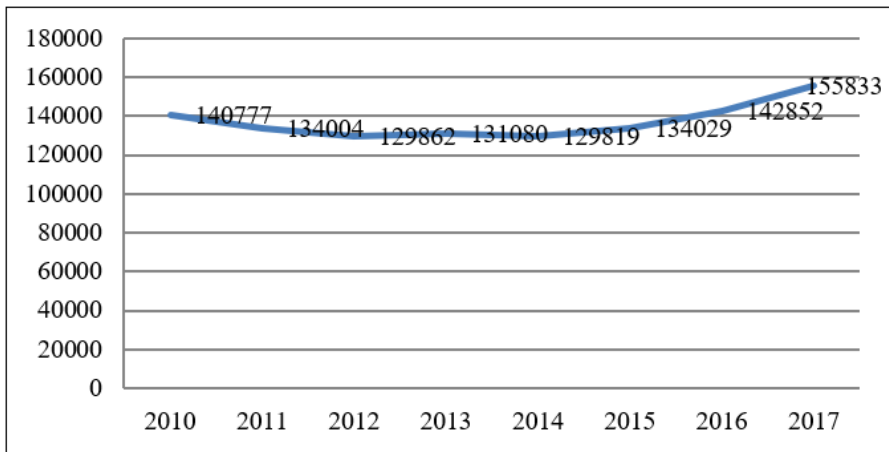
Sektor industri jasa konstruksi memainkan peranan yang sangat penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Kontribusinya, berdampak pada pertumbuhan sektor ekonomi lainnya. Sektor konstruksi ini meliputi bangunan baru, perbaikan dan perluasan, renovasi, konstruksi bangunan dan struktur pra produksi di lokasi proyek, dan juga konstruksi sementara (Fassa, 2020). Di berbagai negara di dunia, sektor konstruksi dapat merangsang perkembangan infrastruktur sosial dan ekonomi yang lebih baik untuk merangsang pertumbuhan sektor ekonomi lainnya. Beberapa negara telah mengalami tahap awal pembangunan infrastruktur selama periode waktu tertentu, sementara negara lainnya telah menyelesaikannya.



Gambar 1.1 Pasar Konstruksi Asia-Pasifik Tahun 2017
(dalam Juta USD)

Sumber: (Aecom, 2019), data diolah 2021

Jika diamati gambar di atas, maka diketahui bahwa Indonesia telah dinyatakan sebagai pasar terbesar kelima dengan pertumbuhan tercepat setelah China, Jepang, India, dan Korea Selatan (Aecom, 2019). Pertumbuhan sektor konstruksi tidak serta merta meningkat, terbukti dengan bertambahnya jumlah industri jasa konstruksi dari tahun ke tahun, terutama sebelum tahun 2014. Sektor konstruksi sendiri telah berkembang secara bertahap sejak tahun 2014 melewati pertumbuhan nasional diluar sektor pertambangan dan penggalan (Kementerian Perekonomian Republik Indonesia, 2019). Menurut (Badan Statistik Indonesia, 2018), jumlah industri jasa konstruksi mengalami penurunan dari tahun 2011 hingga 2014 dan meningkat lagi di tahun 2015, 2016 dan 2017. Jika melihat data-data tersebut, maka di tahun-tahun berikutnya berpotensi akan mengalami peningkatan yang lebih signifikan. Peningkatan sektor jasa konstruksi ini dapat saja terjadi jika para pelakunya dapat memberikan jasa layanan berkualitas sesuai kebutuhan pembangunan di negeri ini. Selain itu, peranan pemerintah juga ikut andil dalam perkembangan sektor jasa konstruksi ini.



Gambar 1.2 Pertumbuhan Industri Konstruksi Tahun 2010-2017
(dalam Unit)

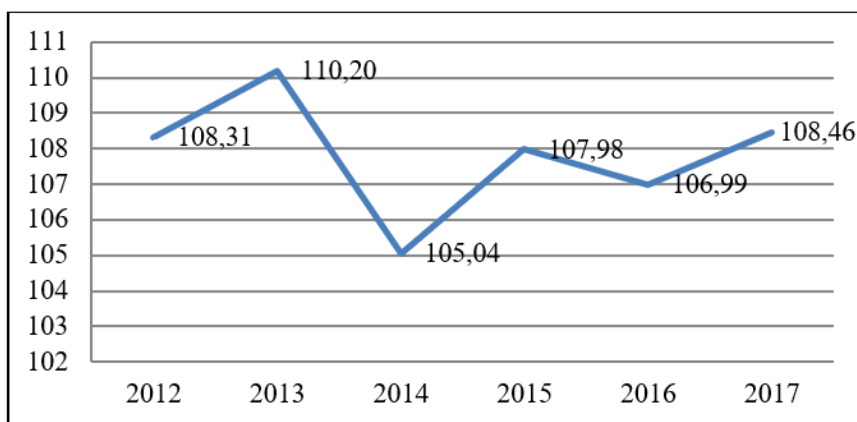
Sumber: (Badan Statistik Indonesia, 2018), data diolah 2021

Jika diamati gambar di atas menunjukkan bahwa jumlah industri jasa konstruksi di Indonesia mengalami penurunan dari tahun 2010 hingga 2014 menjadi 129.819 industri. Hal ini terjadi karena sektor konstruksi menghadapi

banyak kendala di tahun 2014 tersebut, sebab pemerintah tidak memprioritaskan BUMN untuk pembangunan infrastruktur pemerintah. Tahun 2015 menandakan dimulainya lonjakan jumlah industri konstruksi di Indonesia. Pertumbuhan tahun 2015 tidak terlepas dari kebijakan pemerintah, termasuk program infrastruktur secara besar-besaran. Program presiden periode 2014-2019 di bidang infrastruktur memberikan peluang bagi seluruh industri konstruksi, khususnya BUMN. Mengingat banyaknya program pembangunan infrastruktur pemerintah, maka pelibatan swasta menjadi alternatif sebab BUMN tidak dapat menangani semua program pemerintah tersebut. Pertumbuhan ini didorong oleh proyek infrastruktur pemerintah yang berlanjut hingga tahun 2019 (Arum, Sekar, & Suryadipira, 2021).

Sektor industri jasa konstruksi ditengah perkembangannya saat ini dihadapkan pada tuntutan dan tekanan yang semakin besar. Sebagai motor penggerak pembangunan nasional, secara konseptual harus menunjukkan kinerja yang baik dari waktu ke waktu sehingga mencerminkan tingkat kesehatan industri yang baik pula (Hidayat, Akhmad, & Mu'alim, 2015). Mengingat kontribusinya dalam mendukung kegiatan perekonomian nasional dengan membangun sarana dan prasana, maka sektor konstruksi ini menjadi pusat perhatian. Perhatikan gambar 1.3. yang menunjukkan kinerja sektor konstruksi.

Jika diamati pada gambar 1.3 menunjukkan skor Indeks Tendensi Bisnis (ITB), merupakan indeks yang mencerminkan kinerja sektor konstruksi pada kuartal berjalan dan memberikan perkiraan untuk kuartal berikutnya. Dengan melihat nilai ITB pada kuartal keempat setiap tahun berada di atas 100. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi bisnis pada triwulan berjalan lebih baik (atau meningkat) dibandingkan triwulan sebelumnya. Kalaupun meningkat dibanding triwulan sebelumnya, nilai ini mendekati batas bawah peningkatan permintaan, dengan poin ITB maksimal 200. Artinya, lingkungan bisnis dan ekonomi pada sektor konstruksi masih memiliki banyak tantangan untuk mencapai kinerja yang maksimal.



Gambar 1.3 Indeks Tendensi Bisnis Tahun 2012-2017

Sumber: (Badan Statistik Indonesia, 2018), data diolah 2021

B. FAKTOR BERPENGARUH PADA PERKEMBANGAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI

Berbagai faktor yang telah disebutkan yang dapat mempengaruhi kinerja industri, faktor lingkunganlah yang tidak dapat dipisahkan dalam sektor jasa konstruksi dan berkaitan erat dengan pencapaian kinerja industri. Lingkungan bisnis ini meliputi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal dinyatakan sangat dinamis berubah, sehingga membutuhkan strategi yang berkualitas yang dapat meliputi strategi pemasaran, strategi personel, dan rekayasa ulang atau *reengineering*. Lingkungan internal ini meliputi aspek pemasaran, keuangan, operasi atau produksi, sumber daya manusia, dan sistem informasi (Indris & Primiana, 2015). Sebuah kajian menemukan bahwa lingkungan internal bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri (Ibrahim & Primiana, 2015).

Selain lingkungan internal bisnis, sektor konstruksi juga perlu memperhatikan situasi lingkungan eksternalnya pada saat merumuskan strategi bisnis. Lingkungan eksternal ini, umumnya dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan dari luar industri (Buchory & Saladin, 2010). Kurangnya kontrol atas pergerakan eksternal dapat mempengaruhi kinerja industri, sehingga penting bagi industri mempertimbangkan hal-hal yang kemungkinan

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2012). Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 6(2), 194-201.
- Aecom. (2019). *Middle East Property & Contruction Handbook 2018/19*. Aecom Imagine it Delivered.
- Ahmed, S. M., Azhar, S., & Brown, J. (2012). Building information modeling for sustainable design and construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(3), 431-442.
- Altuntas, G., Semercioz, F., Mert, A., & Pehlivan, C. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 300-309.
- Arum, Sekar, A., & Suryadipira, D. (2021). Diplomasi Komersial: Promosi Perdagangan dan Investasi Indonesia terhadap Kenya Pasca KTT Indian Ocean Rim Association (IORA) Di Era Presiden Joko Widodo (2015-2019). *Padjadjaran Journal of International Relations*, 3(2), 277-297.
- Badan Statistik Indonesia. (2018). *Ringkasan Statistik Konstruksi 2010-2017*. Jakarta: Retrieved from Badan Pusat Statistik.
- Buchory, A. H., & Saladin, D. (2010). *Manajemen Pemasaran: Edisi Pertama*. Bandung: Linda Karya.
- Cheah, C. Y., & Garvin, M. F. (2004). An Open Framework for Corporate Strategy in Construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(3), 176-188.
- Fassa, F. (2020). *Pengantar Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Konstruksi*. Jakarta: Podomoro University Press.

BAB 2



TANTANGAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI

Isu-isu kelanjutan konstruksi di tahun-tahun berikutnya dengan jelas dinyatakan bahwa seharusnya tidak ditujukan untuk berkontribusi terhadap kerusakan lingkungan, melainkan harus menjadi pelopor dalam perbaikan dan peningkatan kualitas lingkungan (Ervianto, 2019). Di sisi lain, untuk menggerakkan perekonomian di Indonesia, proses konstruksi harus segera terlaksana.

Pelaksanaan proses konstruksi menggandeng beberapa pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang meliputi pemilik, kontraktor, subkontraktor, konsultan, pemasok, pemerintah, masyarakat lokal, dan sebagainya. Berbagai kemampuan pihak-pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi ini menunjukkan adanya hambatan atau tantangan bagi pembangunan ke depan. Tantangan yang terlihat dalam hal ini terkait dengan persaingan dan kinerja.

A. TANTANGAN DAN PERSAINGAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI

Industri jasa konstruksi adalah sektor yang penting dalam perekonomian global. Industri ini berperan dalam membangun dan memperbaiki infrastruktur fisik seperti bangunan, jembatan, jalan, fasilitas industri, dan proyek-proyek konstruksi lainnya. Namun, seperti industri lainnya, industri jasa konstruksi juga menghadapi sejumlah tantangan dan persaingan yang mempengaruhi operasi dan keberhasilannya.

Tantangan pertama yang dihadapi oleh industri jasa konstruksi adalah persaingan yang ketat. Banyak perusahaan konstruksi yang bersaing dalam mendapatkan proyek-proyek yang terbatas. Persaingan harga sering menjadi faktor penentu dalam memenangkan kontrak. Perusahaan harus mampu menawarkan harga yang kompetitif tanpa mengorbankan kualitas pekerjaan. Selain itu, persaingan juga datang dari perusahaan konstruksi besar yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang lebih besar.

Tantangan kedua adalah fluktuasi ekonomi. Industri konstruksi sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi global dan regional. Ketika ekonomi mengalami perlambatan, permintaan untuk proyek konstruksi cenderung menurun. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan pesanan dan pendapatan bagi perusahaan konstruksi. Di sisi lain, ketika ekonomi tumbuh, permintaan proyek konstruksi dapat meningkat, tetapi perusahaan harus siap untuk

- Tavitiyaman, P., Zhang, H. Q., & Qu, H. (2012). The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140-159.
- Utomo, P. (2014). Kesiapan Sumber Daya Manusia (Tenaga Kerja) Bidang Konstruksi di Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean. *QISTIE*, 7(2).

BAB 3



PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

perusahaan yang positif, dan memastikan kesesuaian dengan tujuan strategis perusahaan.

E. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur adalah tentang bagaimana suatu perusahaan diorganisasikan dalam hal komunikasi, wewenang, dan alur kerja (Riyanto, 2018). Struktur organisasi dalam hal ini tentang bagaimana pekerjaan secara formal dibagi dan dikelompokkan. Organisasi adalah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang terdiri dari dua orang atau lebih, bekerja relatif terus menerus untuk mencapai serangkaian tujuan bersama. Struktur ini, sering disebut sebagai rantai komando, direpresentasikan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi (Sahir, et al., 2020).

Menurut (Nuri & Herawati, 2018) memberikan definisi organisasi dalam konteks desain organisasi, yakni suatu proses pengambilan keputusan untuk memilih kerangka kerja alternatif, proyek kerja, dan departemen. Oleh karena itu, keputusan atau tindakan yang dipilih menciptakan struktur organisasi. Lebih lanjut, menurut (Nuri & Herawati, 2018) terdapat enam faktor yang perlu diperhatikan manajer saat merancang struktur organisasi, yang meliputi:

1. Spesialisasi adalah sejauh mana tugas dalam suatu organisasi dibagi menjadi profesi yang terpisah.
2. Pembentukan departemen merupakan dasar untuk pengelompokan pekerjaan.
3. Rantai komando merupakan garis wewenang yang berkesinambungan yang membentang dari atas ke bawah organisasi dan mendefinisikan siapa yang bertanggung jawab untuk siapa. Wewenang itu sendiri adalah hak yang melekat pada suatu posisi kepemimpinan untuk mengeluarkan perintah dan mengharapkannya untuk dipatuhi.
4. Rantai kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efisien dan efektif oleh manajer.
5. Sentralisasi adalah sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi di beberapa titik dalam organisasi.
6. Formalisasi adalah sejauh mana pekerjaan dilakukan dalam organisasi.

F. SUMBER DAYA ORGANISASI

Menurut (Sahir, et al., 2020), keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dapat dicapai hanya jika perusahaan menyajikan struktur yang spesifik dan komprehensif. Menurut (Rostina, 2017), agar suatu perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, maka harus bernilai (*valuable*), memiliki kompetensi yang langka, tidak mudah ditiru oleh siapapun (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan oleh siapapun (*non substitutability*).

1. Bernilai. Kompetensi, keterampilan, maupun kemampuan yang bernilai adalah yang mampu menciptakan nilai bagi perusahaan dengan memanfaatkan peluang dan mampu menetralkan ancaman lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi, keterampilan, maupun kemampuan dianggap bernilai jika perusahaan dapat mengembangkan dan menerapkan strategi bisnis yang mampu meningkatkan keuntungan pelanggannya.
2. Langka. Sebuah perusahaan dianggap langka (menikmati keunggulan kompetitif) jika dapat menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat diterapkan oleh sebagian besar perusahaan lain. Perkataan lain bahwa, keunggulan bersaing hanya terjadi ketika perusahaan mengembangkan dan menggunakan kapabilitas yang berbeda dari pesaingnya. Satu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif jika sebagian besar perusahaan memiliki keterampilan yang bernilai ini dan semua perusahaan dapat menggunakannya dengan cara yang sama dan menerapkan strategi yang hampir sama.
3. Sulit untuk ditiru. Keterampilan yang bernilai dan langka dapat menghasilkan suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya jika perusahaan lain yang tidak memilikinya tidak dapat menguasai keterampilan ini.
4. Sulit untuk diganti. Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki padanan strategis. Dua sumber daya perusahaan yang bernilai (atau dua kelompok sumber daya perusahaan) secara strategis setara jika mereka dapat digunakan secara terpisah untuk menerapkan strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari suatu keterampilan meningkatkan kesulitan untuk mengganti keterampilan tersebut. Semakin kecil kapabilitasnya, semakin sulit bagi perusahaan untuk menemukan

- Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. *Journal Of Politic And Government Studies*, 8(1), 201-210.
- Parinduri, L. H., et al. (2020). *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Parinduri, L., et al. (2020). *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Radhiyya, M. R., Djaelani, A. K., & Khoirul, K. ABS. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pengurus (Studi pada Badan Eksekutif Mahasiswa Se-Unisma Masa Khidmat 2019). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 8(4), 76-92.
- Rifa'i, M., Sasongko, T., & Indrihastuti, P. (2019). Meningkatkan Keunggulan Bersaing Produk melalui Inovasi dan Orientasi Pasar pada Usaha Sektor Industri Kreatif di Kota Malang. *Jurnal Ekbis: Analisis, Prediksi dan Informasi*, 20(1), 1194-1205.
- Risdwiyanto, A. (2017). High-Performance Organization untuk Menghadapi Turbulensi Lingkungan Bisnis. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 7(1), 73-93.
- Ritonga, Z. (2018). Pengaruh Strategi Bersaing dan Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja Perusahaan dengan Lingkungan Persaingan sebagai Variabel Moderator (Studi pada Perusahaan Jasa Laundry di Labuhanbatu). *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 5(2), 107-119.
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 5(3).
- Robbins, S. P., & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rostina, C. N. (2017). Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 1(2), 10-19.
- Sahir, S. H., et al. (2020). *Gagasan Manajemen*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Shiamwama, S. M., Ombayo, J. A., & Mukolwe, M. S. (2014). Internal Factors Affecting the Performance of Businesses of Retirees in Kakamega. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4(2), 144-157.
- Siregar, D., et al. (2020). *Technopreneurship: Strategi dan Inovasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Utami, P., Fauzi, F., Sanusi, A., & Basrowi, B. (2020). Model e-Marketing berbasis Fintech Syariah Berdasarkan Tinjauan Lingkungan Eksternal dan Internal untuk Pengembangan Wisata Halal di Indonesia. *Jurnal Syarikah: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(1), 58-66.
- Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases, Eleventh Edition*. USA: Prentice-Hall International.
- Wibowo, R. A. (2019). *Manajemen Pemasaran*. Semarang: Radna Andi Wibowo.
- Wirapraja, A., et al. (2021). *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Worthington, I., & Britton, d. (2006). *The Business Environment*. New York: Pearson Education.

- Margaretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competitive and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Mohamad, R., & Niode, I. Y. (2020). Analisis Strategi Daya Saing (Competitive Advantage) Kopia Karanji Gorontalo. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 1-14.
- Palupi, M., & Tjahjono, H. K. (2018). Pengintegrasian Perencanaan Sumberdaya Manusia dan Strategi Organisasional: Catatan Kecil. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 9(1), 89-93.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Pradana, Y. A., & Rikumahu, B. (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Corporate Governance pada Perusahaan Asuransi. *Trikonomika*, 13(2), 195-204.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). Transitioning from Total Quality Management to Total Innovation Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), 861-875.
- Rachmawati, D. (2020). Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Ukuran Kinerja terhadap Kapabilitas Dinamis. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 11(2), 129-149.
- Sisca, S., et al. (2021). *Manajemen Inovasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sugiono, E., & Efendi, S. (2019). Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing IKM: Peran Pembelajaran Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 45-56.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 4(3), 172-194.
- Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases, Eleventh Edition*. USA: Prentice-Hall International.

Wibowo, S. S., Handayani, Y., & Lestari, A. R. (2017). Strategi Bersaing Perusahaan dan Kinerja Perusahaan. *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 2(2), 143-151.

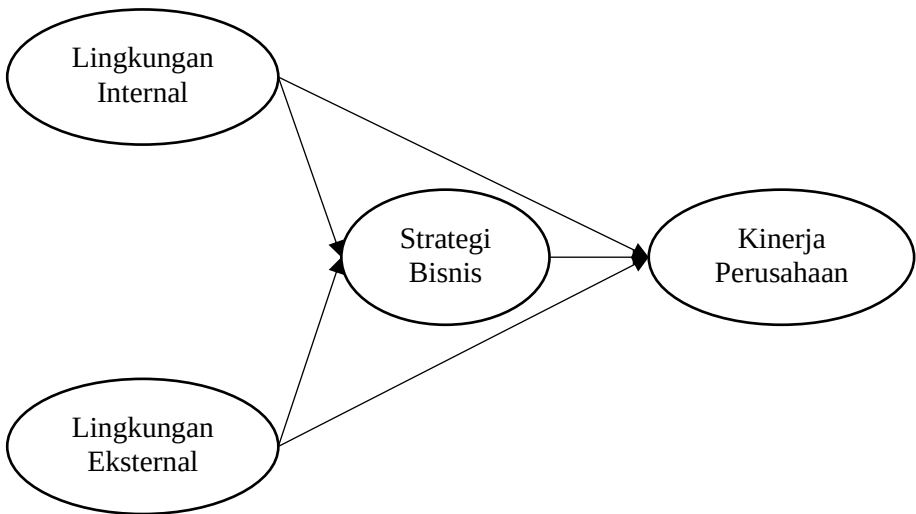
Wirapraja, A., et al. (2021). *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

BAB 6



HUBUNGAN KONSEPTUAL LINGKUNGAN BISNIS, STRATEGI DAN KINERJA PERUSAHAAN

Hubungan lingkungan bisnis, strategi dan kinerja, jika digambarkan akan tampak seperti berikut ini.



Gambar 6.1 Kerangka Hubungan Lingkungan Bisnis, Strategi dan Kinerja Perusahaan

Sumber: diolah penulis, 2021

Lingkungan bisnis menjadi perhatian perusahaan dalam mengembangkan strategi yang tepat, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi bisnis ini dapat meliputi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dan strategi diferensiasi (*differentiation*). Kepemimpinan biaya menggambarkan strategi perusahaan untuk mengurangi biaya, sementara strategi diferensiasi menawarkan produk melalui pendekatan yang berbeda. Ini mengindikasikan bahwa dengan penerapan dua strategi tersebut memungkinkan terjadi peningkatan kinerja perusahaan.

Kajian mengenai lingkungan internal dan lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, seperti (Cheah & Garvin, 2004; Indris & Primiana, 2015; Tavitiyaman, Zhang, & Qu, 2012; Hajar, 2015). Selanjutnya, survei terkait lingkungan bisnis terhadap strategi bisnis dilakukan oleh (Hidayat, Akhmad, & Mu'alim, 2015). Selain itu juga dilakukan kajian mengenai strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan oleh (Indris & Primiana, 2015; Ibrahim & Primiana, 2015; Govori & Kume,

2016; Soltanizadeh, Zaleha, Rasid, Golshan, Khairuzzaman, & Ismail, 2016; Njoroge, Ongeti, Kinuu, & Kasomi, 2016; Adeoye & Elegunde, 2012).

A. HUBUNGAN LINGKUNGAN BISNIS DENGAN STRATEGI BISNIS

Keberhasilan perusahaan dalam konteks bisnis memerlukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Perencanaan strategis dalam sistem manajemen bisnis strategis menempati posisi utama. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, perusahaan harus mengembangkan rencana strategis seperti yang dijelaskan dalam strategi yang dipilih untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tujuan strategis (Kadar, et al., 2021).

Terdapat dua faktor yang harus mendapat perhatian dalam lingkungan bisnis, meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Lingkungan internal merupakan faktor yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi lingkungan internal perusahaan seperti struktur (*structure*), budaya (*culture*), dan sumber daya. Sementara lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat berdampak pada kegiatan perusahaan dan dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi perusahaan (Dilla, Anwar, & Diploatmodjo, 2019), sehingga hal ini dapat dijadikan pedoman dalam menetapkan strategi perusahaan.

Analisis terhadap lingkungan bisnis oleh suatu perusahaan sangat perlu dilakukan. Tujuannya adalah untuk memprediksi kemungkinan ancaman (*threats*) bisnis yang akan dihadapi, serta mengidentifikasi potensi peluang (*opportunities*) bisnis yang akan didapatkan (Izzuddin, Praptono, & Sagita, 2019). Oleh karena itu, manajemen perlu berusaha mengidentifikasi aspek-aspek penting yang berada di luar kendali perusahaan yang mungkin dapat mempengaruhi analisis lingkungan bisnis yang dilakukan.

Tujuan dari analisis lingkungan bisnis adalah untuk mengetahui dampak bisnis yang secara langsung atau tidak langsung timbul dari berbagai faktor eksternal yang kemungkinan dapat mempengaruhi potensi dan prospek perusahaan di masa mendatang (Riyanto, 2018). Untuk itu, manajemen diharapkan memiliki pandangan yang jelas dalam merumuskan strategi bisnis

yang diperlukan untuk memprediksi dampak lingkungan bisnis terhadap manajemen.

Konsep manajemen modern saat ini menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan kegiatan ekonomi tidak terisolasi satu sama lain, tetapi berada di lingkungan internal dan eksternal yang saling mempengaruhi. Strategi bisnis adalah taktik yang berfokus pada pencapaian tujuan perusahaan berdasarkan penilaian faktor internal dan eksternal (Soltanizadeh, Zaleha, Rasid, Golshan, Khairuzzaman, & Ismail, 2016). Menurut (Hidayat, Akhmad, & Mu'alim, 2015) menyatakan lingkungan internal, lingkungan kontrol, dan lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap strategi perusahaan. Bertolak dari kajian-kajian tersebut, maka dapat dinilai bahwa lingkungan bisnis baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dinilai berdampak pada strategi bisnis yang akan dijalankan perusahaan di masa yang akan datang.

B. HUBUNGAN LINGKUNGAN BISNIS DENGAN KINERJA PERUSAHAAN

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, hubungan antara lingkungan bisnis dan kinerja perusahaan merupakan faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Lingkungan bisnis yang ada di sekitar perusahaan dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja mereka, baik secara positif maupun negatif. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang hubungan antara lingkungan bisnis dan kinerja perusahaan sangat penting.

Dalam beberapa kasus, lingkungan bisnis yang menguntungkan dapat memberikan peluang baru bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang. Misalnya, adanya pertumbuhan ekonomi yang stabil atau adopsi teknologi baru dapat menciptakan pasar yang luas bagi perusahaan untuk memperluas jangkauan produk atau layanan mereka. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja perusahaan dengan peningkatan penjualan, pendapatan, dan pangsa pasar.

Di sisi lain, lingkungan bisnis yang tidak menguntungkan atau penuh dengan tantangan dapat menjadi hambatan bagi kinerja perusahaan. Misalnya, persaingan yang ketat, perubahan regulasi yang tiba-tiba, atau pergeseran tren

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2012). Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 6(2), 194-201.
- Aulia, F. W., Aprialinita, D., Putra, S. E., & Putri, A. M. (2021). Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menghadapi Kompetitor di Masa Pandemi pada Perusahaan Indofood. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 2858-2864.
- Cheah, C. Y., & Garvin, M. F. (2004). An Open Framework for Corporate Strategy in Construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(3), 176-188.
- Dilla, M., Anwar, A., & Dipoatmodjo, T. S. (2019). Lingkungan Eksternal dan Internal Pengaruhnya terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil Makanan Mie di Provinsi Sulawesi Selatan. *Seminar Nasional LP2M UNM*.
- Farchan, F. (2018). Strategi MSDM Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. *Risâlah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 4(1), 42-52.
- Govori, A., & Kume, V. (2016). Competitiveness of SMEs: A Study of Contruction Industry in Cosovo. *Republic of Macedonia* .
- Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. West Sussex: Wiley.
- Hajar, I. (2015). The Effect of Business Strategy on Innovation and Firm Performance in the Small Industrial Sector. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4(2), 1805-2319.
- Hidayat, R., Akhmad, S., & Mu'alim. (2015). Effects of Environmental Factors on Corporate Strategy and Performance of Manufacturing Industries in Indonesia. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 763-782.

- Ibrahim, R., & Primiana, I. (2015). Influence Business Environment on the Organization Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(4).
- Indris, S., & Primiana, I. (2015). Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (Smes) in Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(4), 188-196.
- Izzuddin, M. F., Praptono, B., & Sagita, B. H. (2019). Analisis Pengembangan Bisnis pada Juragankost. Id Sebagai Perusahaan Jasa Pencarian Kost dan Kontrakan dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC). *eProceedings of Engineering*, 6(2).
- Julyanthry, J., et al. (2020). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Kadar, M. G., et al. (2021). *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Lizardo, J., & Furinto, A. (2020). *Strategi Co-Digination Menghadapi Kompetisi Digital: Membangun Daya Saing Perusahaan di Industri Media Luar Ruang*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Maryani, L., & Chaniago, H. (2019). Peran Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing di Industri Fashion. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 5(1), 48-69.
- Mulianingsih, S. (2020). Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan Transformasional dalam Merubah Budaya Organisasi. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 3(3), 42-52.
- Njoroge, J. K., Ongeti, W. J., Kinuu, D., & Kasomi, F. M. (2016). Does External Environment Influence Organizational Performance? The Case of Kenyan State Corporations. *Management and Organizational Studies*, 3(3), 41-51.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-91.

Tabel 7.4 Deskripsi Variabel Kinerja Industri

Dimensi	Indikator	Mean	Std. Dev.
Perseptif keuangan	Pertumbuhan pendapatan	4.43	0.54
	<i>Return on assets</i> positif	4.42	0.55
Perspektif pelanggan	Pangsa pasar	4.37	0.58
	Meningkatnya klien	4.42	0.54
	Kepuasan klien	4.38	0.55
Perspektif bisnis internal	Fokus manajemen proses	4.36	0.57
	Fokus perencanaan strategi	4.43	0.53
	Fokus manajemen pengetahuan	4.36	0.57
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kapabilitas pekerja	4.39	0.56
	Kapabilitas sistem informasi	4.43	0.54
	Kondisi organisasi	4.36	0.59

Sumber: data primer diolah, 2021

B. PENGARUH LINGKUNGAN INTERNAL TERHADAP STRATEGI BISNIS

Lingkungan bisnis dapat mempengaruhi penentuan strategi bisnis perusahaan (Hidayat, Akhmad, & Mu'alim, 2015). Lingkungan bisnis pada sektor industri jasa konstruksi di DKI Jakarta ditinjau dari segi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Pembahasan ini akan diuraikan secara terpisah.

Lingkungan internal pada sektor industri jasa konstruksi DKI Jakarta memiliki dampak signifikan pada strategi bisnis. Ditemukan bahwa lingkungan internal mampu meningkatkan strategi bisnis perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin besar pengaruh lingkungan internal pada sektor konstruksi maka manajer semakin besar perhatian dalam memperbaiki aspek-aspek dalam lingkungan internal tersebut, seperti budaya organisasi, struktur organisasi maupun sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan, sehingga akan menentukan strategi bisnis perusahaan yang lebih baik di masa akan datang.

Tingkat pengaruh signifikan lingkungan internal terhadap strategi bisnis ini dikarenakan dimensi lingkungan internal yang memiliki korelasi yang kuat dengan dimensi strategi bisnis, seperti yang terlampir pada tabel berikut ini.

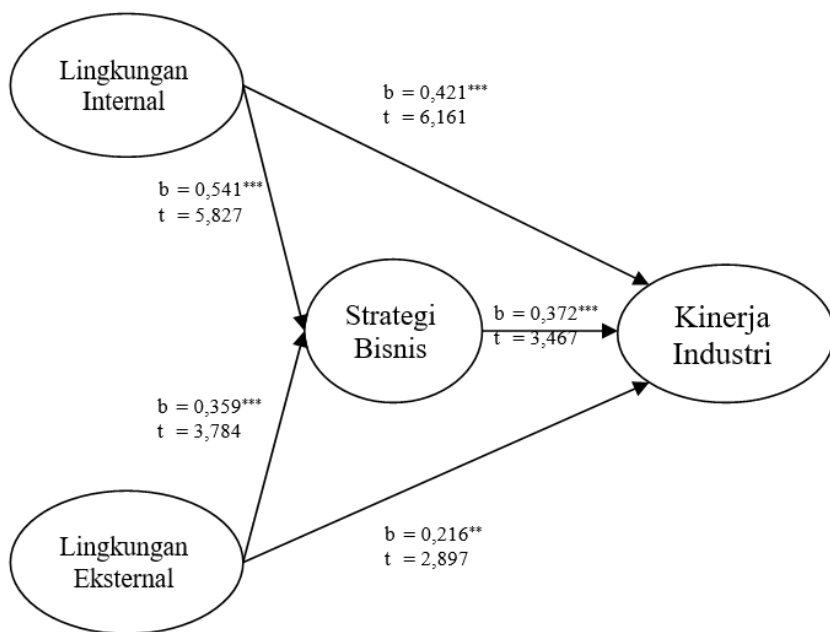
Tabel 7.5 Korelasi Dimensi Lingkungan Internal dan Strategi Bisnis

	Kepemimpinan Biaya	Strategi Diferensiasi
Budaya organisasi	0,669	0,678
Struktur organisasi	0,648	0,674
Sumber daya	0,652	0,646
Nilai koefisien korelasi > 0,3610 = Hubungan Kuat		

Sumber: data primer diolah, 2021

Lingkungan internal adalah lingkungan dalam suatu perusahaan yang harus dianalisis guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam perusahaan di mana faktor-faktor seperti struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya organisasi secara langsung mempengaruhi strategi bisnis perusahaan. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat mengantisipasi lingkungan internalnya. Sebuah perusahaan dapat melakukan kajian terhadap budaya organisasi, struktur organisasi, dan kemampuan sumber daya organisasinya untuk menentukan strategi bisnis yang akan diimplementasikan. Hal ini sesuai konsep manajemen modern bahwa perusahaan yang melakukan kegiatan ekonomi tidak terlepas dari faktor-faktor lingkungan internal (Kurniawati, 2018).

Jika diamati tabel 7.5 maka antara dimensi lingkungan internal dengan strategi bisnis memiliki hubungan yang kuat. Tiga aspek dalam lingkungan internal, budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang paling erat kaitannya dengan strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Budaya perusahaan yang dalam tindakan berisiko, visi dan misi perusahaan, sistem imbalan perusahaan, pola komunikasi yang terjalin dan tingkat kontrol perusahaan, merupakan fokus utama bagi perusahaan untuk menjalankan strategi bisnisnya di masa mendatang. Setelah aspek budaya organisasi, perusahaan baru melihat aspek struktur organisasi dan potensi sumber daya yang dimiliki sektor konstruksi. Lingkungan internal pada sektor jasa konstruksi di DKI Jakarta dapat dikendalikan oleh manajer, dan harus



Gambar 7.1 Kerangka Analisis Koefisien Jalur

Sumber: data primer diolah, 2021

Jika diamati gambar 7.1 maka diketahui bahwa lingkungan eksternal memiliki dampak yang lebih dominan terhadap strategi bisnis pada sektor konstruksi DKI Jakarta bila dibandingkan dengan lingkungan internal. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang dihasilkan. Sementara itu, lingkungan eksternal juga memiliki dampak terbesar terhadap kinerja industri sektor konstruksi. Artinya, ketika perusahaan konstruksi menetapkan strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan, aspek lingkungan eksternal seperti lingkungan politik, lingkungan ekonomi, lingkungan sosial, dan lingkungan teknologi harus dievaluasi terlebih dahulu. Lingkungan eksternal di bidang jasa konstruksi tidak berada di bawah kendali perusahaan, tetapi perubahan yang terjadi dapat diidentifikasi dan diprediksi oleh manajemen perusahaan. Hal ini menjadi dasar penentuan strategi perusahaan dalam memenangkan tender. Misalnya dalam lelang yang dilakukan pemerintah, sebuah perusahaan konstruksi menawarkan harga yang kompetitif dengan berbagai proses pengerjaan dan memiliki keunggulan kompetitif, maka

perusahaan inilah yang berhak untuk mendapatkan tender tersebut. Ketika perusahaan jasa konstruksi menerima pekerjaan tender, maka hasilnya akan memperoleh keuntungan yang akhirnya meningkatkan kinerja industri.

Terdapat berbagai kelompok industri, baik ukuran besar, menengah, maupun kecil, yang dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh lingkungan bisnis. Untuk menanggapi perubahan lingkungan, hal pertama bagi perusahaan adalah perlu menilai hubungan antara industri, pasar, pemerintah, dan faktor kunci lainnya (Fonna, 2019). Dari sisi lingkungan internal, perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing, tetapi juga memiliki peluang dan tantangan dari segi eksternal yang menentukan keberhasilannya (Isnaini & Affiani, 2019). Faktor internal lebih kepada kondisi wujud kemampuan perusahaan, yang menentukan keunggulan kompetitifnya. Sementara faktor eksternal, salah satunya ditunjang oleh peran pemerintah dalam pengembangan bisnis. Menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis, perusahaan sektor konstruksi perlu menerapkan strategi bisnis sehingga akhirnya mampu meningkatkan kinerja industri (Ramdani, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2012). Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 6(2), 194-201.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of Organizational Performance: A Proposed Framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 4(1), 435-464.
- Buchory, A. H., & Saladin, D. (2010). *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Linda Karya.
- Catio, M. (2021). *Manajemen Strategi*. Tangerang: Indigo Media.
- Chandra, D. A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Diantri. *Agora*, 6(1).
- Fonna, N. (2019). *Pengembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Berbagai Bidang*. Medan: Guepedia.
- Hajar, I. (2015). The Effect of Business Strategy on Innovation and Firm Performance in the Small Industrial Sector. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4(2), 1805-2319.
- Hidayat, R., Akhmad, S., & Mu'alim. (2015). Effects of Environmental Factors on Corporate Strategy and Performance of Manufacturing Industries in Indonesia. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 763-782.
- Ibrahim, R., & Primiana, I. (2015). Influence Business Environment on the Organization Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(4).
- Indris, S., & Primiana, I. (2015). Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (Smes) in Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(4), 188-196.

- Indriyanti, P. N., Malikah, A., & Junaidi, J. (2020). Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, dan Agregat Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 9(1).
- Isnaini, L., & Affiani, M. (2019). Analisis Strategis dan Kunci Keberhasilan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(1), 118-130.
- Jaya, M. (2020). Penggunaan Teknologi dalam Komunikasi. *Qaulan: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 1(1), 72-91.
- Kurniawati, D. (2018). Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Perspektif Islam dan Relevansinya dengan Manajemen Modern. *Ijtima'iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 11(1).
- Lukiastuti, F. (2021). Orientasi Wirausaha, Orientasi Pasar dan Kinerja UKM: Pengaruh Mediasi Strategi Cost Leadership di Masa Pandemi Covid 19 (Studi pada UKM Laundry di Kota, Semarang). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 168-190.
- Njoroge, J. K., Ongeti, W. J., Kinuu, D., & Kasomi, F. M. (2016). Does External Environment Influence Organizational Performance? The Case of Kenyan State Corporations. *Management and Organizational Studies*, 3(3), 41-51.
- Ramdani, E. (2020). Formulasi Strategi Korporasi Dalam Ketidakpastian Masa Depan Pasca Covid-19. *Jurnal Akuntansi Barelang*, 4(2), 17-28.
- Siburian, A. M. (2020). Implementasi Analisis SWOT dalam Perencanaan Strategi Bersaing Perusahaan Manufaktur Kimia (Studi Kasus Pada PT. ABC). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(4), 372-384.
- Tavitiyaman, P., Zhang, H. Q., & Qu, H. (2012). The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140-159.
- Utami, P., Fauzi, F., Sanusi, A., & Basrowi, B. (2020). Model e-Marketing berbasis Fintech Syariah Berdasarkan Tinjauan Lingkungan Eksternal

dan Internal untuk Pengembangan Wisata Halal di Indonesia. *Jurnal Syarikah: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(1), 58-66.

Wardani, L., & Suryawati, B. N. (2018). Analisis Kemampuan Dinamis dan Keunggulan Bersaing: Sebuah Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. *Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora (JSEH)*, 4(2), 26-42.

Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases, Eleventh Edition*. USA: Prentice-Hall International.

Wulandari, E., & Murniawaty, I. (2019). Peningkatan Keunggulan Bersaing Melalui Diferensiasi Produk dan Diferensiasi Citra serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran IKM Kopi di Kabupaten Temanggung. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 13(2), 69-77.

Zahara, A. P., Danial, R. D., & Samsudin, A. (2020). Strategi Diferensiasi sebagai Upaya Mewujudkan Keunggulan Bersaing pada UKM Furniture. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(1), 20-27.

BAB 8



PENUTUP

Sektor industri jasa konstruksi di Indonesia mencatatkan pertumbuhan tertinggi dalam empat tahun terakhir. Indonesia telah menjadi pasar dengan pertumbuhan tercepat kelima di dunia setelah China, Jepang, India dan Korea Selatan. Namun jumlah perusahaan konstruksi menurun hingga 2014, yang kemudian meningkat lagi dari tahun 2015 hingga 2017. Fenomena ini tidak lain karena perkembangan lingkungan bisnis yang memberi ruang atas pencapaian tersebut.

Strategi bisnis merupakan salah satu taktik yang wajib dilakukan oleh sektor industri jasa konstruksi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Hal ini dilakukan untuk menganalisis dan mengidentifikasi perubahan-perubahan yang akan terjadi pada lingkungan bisnis di masa mendatang, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. Melalui perwujudan dari strategi bisnis ini maka akan diketahui situasi yang akan terjadi pada lingkungan bisnis yang juga sebagai dasar dalam penentuan strategi bisnis. Strategi bisnis yang efektif, akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Penentuan strategi bisnis pada sektor industri jasa konstruksi dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan bisnis internal maupun lingkungan bisnis eksternal. Melalui strategi bisnis ini pula dapat memediasi dampak lingkungan internal dan eksternal terhadap peningkatan kinerja industri sektor jasa konstruksi. Hal yang paling krusial adalah aspek lingkungan internal menjadi faktor yang paling dominan berdampak pada peningkatan strategi bisnis dan kinerja sektor industri jasa konstruksi.

Sejalan dengan hal di atas, sektor industri jasa konstruksi perlu untuk selalu bersikap hati-hati dan lebih waspada pada gejolak yang akan terjadi di lingkungan bisnis eksternal, sehingga dapat menjadi pertimbangan utama perusahaan dalam menetapkan strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang agar sektor konstruksi tetap menunjukkan eksistensinya di bidang jasa konstruksi.

TENTANG PENULIS



Dr. H. Rukun Santoso, S.E., M.M., M.Si.

Penulis lahir di Lamongan, 18 Juni 1959. Menekuni dunia manajemen sejak menjadi mahasiswa di Jurusan Manajemen Perusahaan IBM Labora Jakarta lulus pada tahun 1997, dan dalam waktu bersamaan penulis kuliah di Universitas Indonesia Jurusan Ilmu Administrasi lulus pada tahun 1997. Gelar Magister pertamanya diperoleh di IBM Labora Jakarta lulus tahun 1999, serta gelar magister keduanya dilanjutkan di Universitas Indonesia jurusan Ilmu Administrasi lulus tahun 2003. Sedangkan gelar Doktor diraihnya di Universitas Pancasila Jurusan Ilmu Ekonomi (Strategi Bisnis) lulus tahun 2020. Dalam perjalanan karirnya, beliau menjadi direktur keuangan di perusahaan BUMN dan juga swasta. Penulis juga aktif dalam dunia politik dan pernah menjadi anggota DPRD DKI Jakarta. Selain itu aktif di berbagai organisasi, diantaranya ketua umum ASPEKINDO, HKTI, ISEI DKI Jakarta, Dewan Pembinaan Masika ICMI. Sekarang aktif menjadi dosen di berbagai macam kampus dan aktif dalam menulis jurnal nasional maupun internasional.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : tahtamedia group
Telp/WA : +62 896-5427-3996

ISBN 978-623-147-050-8



9 786231 470508