

4.ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran umum profil responden

Data responden merupakan kontraktor yang tergabung dalam Gabungan Perusahaan Konstruksi Nasional Indonesia (GAPEKSINDO) tahun 2008 dan terbatas pada kontraktor kualifikasi grade 6 yang berada di Kota Surabaya. Berdasarkan batasan-batasan tersebut diatas, diperoleh jumlah responden yang memenuhi persyaratan adalah 12 perusahaan. Sesuai dengan perhitungan jumlah responden yang telah dilakukan pada bab 3.6, maka diperoleh jumlah responden sebesar 11 perusahaan.

4.2. Faktor Internal, Faktor Eksternal Pada Perencanaan Strategi dalam perusahaan konstruksi.

4.2.1 Analisis Deskriptif Faktor Internal

Terdapat 3 analisis deskriptif yang akan dibahas pada sub bab ini, yaitu analisis distribusi frekuensi, analisis *mean*, dan analisis peringkat (berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis *mean*).

a. Analisis Distribusi Frekuensi Faktor Internal

Analisis distribusi frekuensi dilakukan untuk mengetahui persentasi jawaban yang diberikan oleh responden terhadap masing-masing subfaktor. Jawaban dari responden ini terdiri atas 5 pilihan yaitu sangat tidak berpengaruh, tidak berpengaruh, ragu-ragu, berpengaruh, dan sangat berpengaruh. Pada faktor internal (faktor-faktor dari dalam perusahaan konstruksi) (X) akan terdapat 3 faktor pendukung yang terdiri dari *A. Resource Based Approach To Organization Analysis* (XI) faktor ini masih terdapat 3 subfaktor, *Value Chain Analysis* (XII) faktor ini terdapat 2 sub faktor dan *Scanning Functional Resources And Capabilities* (XIII) faktor ini terdapat 6 sub faktor.

- *A Resource Based Approach To Organization Analysis (XI)*

A Resource Based Approach to Organization analysis terdiri dari 3 sub faktor yaitu :

1. Inti dan kekhususan kompetensi (XI1)
2. Sumber daya mendapatkan keunggulan kompetitif (XI2)
3. Usaha agar tetap berkelanjutan (XI3)

1) Inti dan Kekhususan Kompetensi (kode: X11)

Inti dan kekhususan kompetensi (XI1) memiliki 3 subfaktor yaitu Penerapan overall cost leadership strategy (XI1a), *Differentiation strategy* (XI1b), dan Kemampuan proses konstruksi yang baik (XI1c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Faktor Inti dan Kekhususan Kompetensi

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
XI1	Inti dan kekhususan kompetensi										
XI1a	Penerapan overall cost leadership	0	0	0	7	4	0	0	0	63.6	36.4
XI1b	Differentiation Strategy	0	3	2	4	2	0	27.3	18.2	36.4	18.2
XI1c	Kemampuan proses produksi	0	0	2	7	2	0	0	18.2	63.6	18.2

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 12 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Berpengaruh 4 = Berpengaruh
2 = Tidak Berpengaruh 5 = Sangat berpengaruh
3 = Ragu-Ragu

Berdasarkan tabel 4.1. diatas, diketahui pada subfaktor Penerapan *overall cost leadership* (XI1a) 63.6% responden memilih berpengaruh dan 36.4% responden memilih sangat berpengaruh. Pada subfaktor *Differentiation strategy* (XI1b) 36.4% responden memilih berpengaruh dan 27.3% responden memilih tidak berpengaruh. Untuk subfaktor Kemampuan proses produksi (XI1c) diketahui 63.6% responden memilih berpengaruh dan 18.2% responden memilih sangat berpengaruh. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden menyetujui bahwa Penerapan *overall cost leadership* (XI1a),

Sumber daya mendapatkan keunggulan kompetitif (XI2) memiliki 3 subfaktor yaitu Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman (XI2a), Sumber daya fisik (XI2b), Penerimaan karyawan dan pengaturan SDM yang berpotensi (XI2c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Faktor Sumber Daya Mendapatkan Keunggulan Kompetitif

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
XI2	Sumber daya mendapatkan keunggulan kompetitif										
XI2a	Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman	0	0	1	6	4	0	0	9.09	54.5	36.4
XI2b	Sumber daya fisik	0	3	2	4	2	0	27.3	18.4	36.4	18.2
XI2c	Penerimaan karyawan dan pengaturan SDM yang berpotensi	0	0	2	7	2	0	0	18.2	63.6	18.2

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh 4 = Berpengaruh
2 = Tidak Berpengaruh 5 = Sangat Berpengaruh
3 = Ragu-Ragu

Universitas Kristen Petra

(XI2a), Sumber daya fisik (XI2b), dan Penerimaan karyawan dan pengaturan SDM yang berpotensi (XI2c), akan mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi.

3) Usaha Agar Tetap Berkelanjutan (kode: X13)

Sumber daya mendapatkan keunggulan kompetitif (XI3) memiliki 3 subfaktor yaitu Pengikut sertaan tender tender baru (XI3a), Pengaturan "Cash flow" perusahaan (XI3b), Keahlian dalam inovasi produk (XI3c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Faktor Usaha Agar tetap Berkelanjutan

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
XI3	Usaha agar tetap berkelanjutan										
XI3a	Pengikut sertaan tender-tender baru	0	0	2	3	6	0	0	18.2	27.3	54.5
XI3b	Pengaturan "cash flow" perusahaan	0	0	0	8	3	0	0	0	72.7	27.3
XI3c	Keahlian dalam inovasi produk	0	2	2	6	1	0	18.2	18.2	54.5	9.09

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 12 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh 4 = Berpengaruh
 2 = Tidak berpengaruh 5 = Sangat berpengaruh
 3 = Ragu-Ragu

Berdasarkan tabel 4.3. diatas, diketahui pada subfaktor Pengikut sertaan tender-tender baru (XI3a) 54.5% responden memilih sangat berpengaruh dan 27.3% responden memilih berpengaruh. Pada subfaktor Pengaturan *cashflow* (XI3b) 72.7% responden memilih berpengaruh dan 27.3% responden memilih sangat berpengaruh. Untuk subfaktor Keahlian dalam inovasi produk (XI3c) diketahui 54.5% responden memilih berpengaruh dan 18.2% responden memilih ragu-ragu. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden menyetujui bahwa Pengikut sertaan tender-tender baru (XI3a), Pengaturan "Cash flow" perusahaan (XI3b), dan Keahlian dalam inovasi produk (XI3c), akan mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi.

1. Struktur Organisasi (kode: XIII1)

Struktur Organisasi (XIII1) memiliki 3 subfaktor yaitu Koordinasi dalam organisasi untuk memaksimalkan keuntungan (XIII1a), Penerapan struktur organisasi untuk efisiensi dan efektifitas (XIII1b), Peningkatan tingkat otoritas dan kebebasan tiap unit(XIII1c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.6

Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Faktor Struktur Organisasi

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
XIII	Struktur organisasi										
XIII1a	Koordinasi dalam organisasi untuk memaksimalkan keuntungan	0	0	4	6	1	0	0	36.4	54.5	9.09
XIII1b	Penerapan Struktur Organisasi untuk efisiensi dan efektifitas	0	0	3	5	3	0	0	27.3	45.5	27.3
XIII1c	Peningkatan tingkat otoritas dan kebebasan tiap unit	0	0	6	5	0	0	0	54.5	45.5	0

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 11 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh 4 = Berpengaruh
2 = Tidak berpengaruh 5 = Sangat berpengaruh
3 = Ragu-Ragu

Berdasarkan tabel 4.6. diatas, diketahui pada subfaktor Koordinasi dalam organisasi untuk memaksimalkan keuntungan (XIII1a) 54.5% responden memilih setuju dan 36.4% responden memilih ragu-ragu. Pada subfaktor Penerapan Struktur Organisasi untuk efisiensi dan efektifitas (XIII1b) 45.5% responden memilih setuju dan 27.3% responden memilih sangat setuju. Untuk subfaktor Peningkatan tingkat otoritas dan kebebasan tiap unit (XIII1c) diketahui 54.5% responden memilih ragu-ragu dan 45.5% responden memilih setuju. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden menyetujui bahwa Koordinasi dalam organisasi untuk memaksimalkan keuntungan (XIII1a), Penerapan Struktur Organisasi untuk efisiensi dan efektifitas (XIII1b), dan Peningkatan tingkat otoritas dan kebebasan tiap unit (XIII1c) akan mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi.

2. Budaya perusahaan (kode: XIII2)

Budaya perusahaan (XIII2) memiliki 3 subfaktor yaitu Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien (XIII2a), Pengabdian karyawan untuk kemajuan perusahaan (XIII2b), Transparansi untuk demi kemajuan perusahaan(XIII2c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.7

Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Faktor Budaya Perusahaan

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
XIII2	Budaya perusahaan										
XIII2a	Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien	0	0	1	9	1	0	0	9.09	81.8	9.09
XIII2b	Pengabdian karyawan untuk kemajuan perusahaan	0	0	7	7	0	0	0	36.4	63.6	0
XIII2c	Transparasi untuk demi kemajuan perusahaan	0	1	5	5	0	0	9.09	45.5	45.5	0

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 11 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh 4 = Berpengaruh
2 = Tidak berpengaruh 5 = Sangat berpengaruh
3 = Ragu-Ragu

Berdasarkan tabel 4.7. diatas, diketahui pada subfaktor Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien (XIII2a) 81.8% responden memilih setuju dan 9.09% responden memilih sangat setuju. Pada Pengabdian karyawan untuk kemajuan perusahaan (XIII2b) 63.6% responden memilih setuju dan 36.4% responden memilih ragu-ragu. Untuk subfaktor Transparansi untuk demi kemajuan perusahaan (XIII3c) diketahui 45.5% responden memilih setuju dan 45.5% responden memilih sangat setuju.

Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden menyetujui bahwa Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien (XIII2a), Pengabdian karyawan untuk kemajuan perusahaan (XIII2b), dan Transparansi untuk demi kemajuan perusahaan (XIII3c) akan mempengaruhi perencanaan pada perusahaan.

Dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan inti dan kekhususan kompetensi (XI1), yang harus diperhatikan adalah dengan menerapkan *overall cost leadership* (XI1a) dengan menerapkan menghemat biaya-biaya yang dapat ditekan sekecil-kecilnya, untuk memaksimalkan keuntungan. Sedangkan dalam kaitannya dengan usaha agar perusahaan tetap berkelanjutan (XI3), yang paling harus diperhatikan adalah pengikutsertaan tender-tender baru (XI3a) dengan senantiasa aktif mencari informasi tentang tender-tender baru yang ditawarkan oleh pemerintah, dan mencoba menawarkan tender apabila perusahaan merasa mampu. Dalam kaitannya dengan Primary activities (XII1), yang paling harus diperhatikan adalah *operations* (pengawasan dan kontrol kualitas) (XII1b) agar tidak terjadi kesalahan pengerjaan yang dapat terjadi pada lapangan proyek, dan dapat menghasilkan kualitas yang sesuai dengan yang diharapkan. Hal-hal ini tergantung dari perencanaan strategi yang ditempuh oleh perusahaan konstruksi.

Tabel 4.12. Nilai *Mean* Subfaktor-Subfaktor Dari Faktor Internal

Kode	Keterangan	Mean
X	Faktor internal (faktor-faktor dari dalam perusahaan konstruksi) yang mempengaruhi perencanaan strategi perusahaan	
XI	A Resource Based Approach To Organization Analysis	
XI1	Inti dan kekhususan kompetensi	
XI1a	Penerapan <i>overall cost leadership</i>	4.36
XI1b	<i>Differentiation Strategy</i>	3.45
XI1c	Kemampuan proses produksi	4.00
XI2	Sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif	
XI2a	Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman	4.27
XI2b	Sumber daya fisik	3.18
XI2c	Penerimaan karyawan dan pengaturan SDM yang berpotensi	3.91
XI3	Usaha perusahaan agar tetap berkelanjutan	
XI3a	Pengikut sertaan tender-tender baru	4.36
XI3b	Pengaturan "cash flow" perusahaan	4.27
XI3c	Keahlian dalam inovasi produk	3.55
XII	Value Chain Analysis	
XII1	Primary activities	
XII1a	Inbound Logistics(Ketepatan supplier dalam pengiriman material)	3.82
XII1b	Operations (Pengawasan dan kontrol kualitas)	4.36
XII1c	Service (pemberian service maintenance pada konsumen)	3.55
XII2	Support Activities	
XII2a	Technology Development(pengetahuan dan pengembangan teknologi	3.40

Tabel 4.12. Nilai *Mean* Subfaktor-Subfaktor Dari
Faktor Internal(sambungan)

Kode	Keterangan	Mean
XII2b	Infrastructure (Public Affair, Government Relation)	3.70
XII2c	Human Resorce Management(promosi dan pengaturan gaji karyawan)	3.90
XIII	Scanning Functional Resources And Capabilities	
XIII1	Organizational Structures	
XIII1a	Koordinasi dalam organisasi untuk memaksimalkan keuntungan	3.73
XIII1b	Penentuan tingkat otoritas dan kebebasan tiap unit	4.00
XIII1c	Penerapan Struktur organisasi untuk efisiensi dan efektifitas	3.45
XIII2	Budaya Perusahaan	
XIII2a	Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien	4.00
XIII2b	Pengabdian dari karyawan demi kemajuan perusahaan	3.64
XIII2c	Transparansi demi kemajuan perusahaan	3.36
XIII3	Pemasaran	
XIII3a	Penciptaan image dan reputasi perusahaan	3.91
XIII3b	Posisi dan segmentasi pasar	3.82
XIII3c	Penentuan target atau harga dalam tender	4.18
XIII4	Finansial	
XIII4a	Perhitungan ROI bagi perusahaan(Ratio Probabilitas)	3.91
XIII4b	Kemampuan Perusahaan memenuhi kewajiban perusahaan(Ratio Likuiditas)	3.73
XIII4c	Perhitungan seberapa besar perusahaan dibiayai perusahaan(Ratio Leverage)	3.82
XIII5	Strategi operasi	
XIII5a	Supervisi dan pengawasan mutu	4.36
XIII5b	Identifikasi status penginspeksian bahan dalam proses konstruksi	3.73
XIII5c	Pengembangan kerja sama tim dalam pelaksanaan proyek	4.00
XIII6	Sistem informasi	
XIII6a	Pendaftaran tender melalui E-Procurement	3.45
XIII6b	Pemakaian sistem jaringan langsung (on-line)	3.82
XIII6c	Sistem informasi akuntansi	4.27

4.2.3 Analisis Peringkat Faktor Internal

▪ A Resorce based Approach to Organization Analysis (kode: X1)

1. Inti dan kekhususan kompetensi

Tabel 4.13. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Inti dan kekhususan kompetensi (XI1)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Penerapan <i>overall cost leadership</i>	XI1a	4.36
2	Kemampuan proses produksi	XI1c	4.00
3	<i>Differentiation Strategy</i>	XI1b	3.45

Dari faktor utama Inti dan kekhususan kompetensi pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Penerapan *overall cost leadership* (XI1a) mempunyai mean tertinggi (4.36) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Penerapan *overall cost leadership* adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Inti dan kekhususan kompetensi, harus memperhatikan mengenai Penerapan *overall cost leadership*. Suatu perusahaan yang menggunakan *overall cost leadership* akan lebih banyak mendapatkan profit karena berdasarkan pengalaman yang cukup perusahaan tersebut dapat menekan biaya produksi dengan memilih bahan yang lebih murah, menggunakan cara-cara lain yang dapat menekan biaya konstruksi melalui penelitian dan pengembangan (penggunaan baja model A diganti dengan model B yang lebih murah namun kekuatannya sama), dll. Sehingga perusahaan tersebut dapat menekan biaya tanpa mengurangi mutu dan pelayanan, secara keseluruhan dimana hal tersebut akan menjadi daya tarik tersendiri jika perusahaan tersebut ingin mendapatkan suatu tender/proyek

2. Sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Tabel 4.14. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Sumber Daya Untuk Mendapatkan Keunggulan Kompetitif (XI2)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman	XI2a	4.27
2	Penerimaan karyawan dan pengaturan SDM yang berpotensi	XI2c	3.91
3	Sumber daya fisik	XI2b	3.18

Dari faktor utama Sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, dapat diketahui bahwa subfaktor Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman (XI2a) mempunyai mean tertinggi (4.27) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, harus memperhatikan mengenai Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman.

Sumber daya manusia yang berpengalaman dapat memberikan keuntungan tersendiri bagi suatu perusahaan karena dengan pengalaman yang dimiliki, karyawan mempunyai suatu keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh Sumber daya manusia yang berpotensi namun belum memiliki pengalaman. Dengan pengalaman yang dimiliki sumber daya manusia tersebut mempunyai modal dasar yang diperlukan bagi pengembangan perusahaan.

3. Upaya agar perusahaan agar tetap berkelanjutan

Tabel 4.15. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Upaya agar perusahaan tetap berkelanjutan (XI3)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Pengikutsertaan tender-tender baru	XI3a	4.36
2	Pengaturan "cash flow" perusahaan	XI3b	4.27
3	Keahlian dalam inovasi produk	XI3c	3.55

Dari faktor utama Upaya agar perusahaan agar tetap berkelanjutan, dapat diketahui bahwa subfaktor Pengikutsertaan pada tender-tender baru (XI3a) mempunyai mean tertinggi (4.36) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Pengikutsertaan pada tender-tender baru adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Upaya agar perusahaan agar tetap berkelanjutan, harus memperhatikan mengenai Pengikutsertaan pada tender-tender baru. Mengikuti suatu tender merupakan usaha yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan sehingga perusahaan tersebut tetap dapat bertahan. Dengan tender yang diikuti perusahaan tersebut mendapatkan *income* untuk terus meningkatkan dan mengembangkan perusahaannya. Meskipun dalam mengikuti tender-tender yang ditawarkan banyak peraturan-peraturan dan kualifikasi-kualifikasi yang diatur oleh pemerintah di Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi dan KEPPRES 80.

▪ Value Chain Analysis (kode: XII)

1. Primary Activities

Tabel 4.16. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor *Primary Activities* (XII1)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	<i>Operations</i> (Pengawasan dan kontrol kualitas)	XII1b	4.36
2	<i>Inbound Logistics</i> (Ketepatan supplier dalam pengiriman material)	XII1a	3.82
3	<i>Service</i> (pemberian service maintenance pada konsumen)	XII1c	3.55

Dari faktor utama *Primary activities*, dapat diketahui bahwa subfaktor *Operations* (Pengawasan dan control kualitas) (XII1b) mempunyai mean tertinggi (4.36) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa *Operations* (Pengawasan dan control kualitas) adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan *Primary activities*, harus memperhatikan mengenai *Operations* (Pengawasan dan control kualitas). Mengubah input menjadi output merupakan kegiatan inti dari suatu perusahaan konstruksi. Dalam hal ini harus dilakukan pengawasan dan kontrol dalam segala aspek. Dengan demikian diharapkan output yang dihasilkan dapat sesuai dengan standar yang ingin dicapai perusahaan tersebut.

2. *Support Activities*

Tabel 4.17. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor *Support Activities* (XII2)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Manajemen Sumber Daya Manusia(promosi dan pengaturan gaji karyawan)	XII2c	3.90
2	Infrastruktur (<i>Public Affair, Government Relation</i>)	XII2b	3.70
3	Pengetahuan dan Pengembangan Teknologi	XII2a	3.40

Dari faktor utama *Support activities*, dapat diketahui bahwa subfaktor *Human Resorce Management* (XII2c) mempunyai mean tertinggi (3.9) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan *Support activities*, harus memperhatikan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen SDM mempunyai pengaruh cukup penting dalam suatu perusahaan dimana manajemen ini berfungsi

dalam pemilihan, perekrutan, dan pengembangan SDM suatu perusahaan. Yang mana kita tahu SDM adalah modal yang cukup berpengaruh bagi pengembangan suatu perusahaan. Jika SDM yang dimiliki suatu perusahaan tidak loyal dan memiliki motivasi yang kuat untuk berkembang maka perusahaan tersebut tidak akan maju. Selain itu, tugas manajemen SDM adalah memelihara dan memotivasi SDM yang ada sehingga perusahaan dapat terus maju. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi bonus, promosi, dll.

▪ **Scanning Functional Resources and Capabilities(kode: X13)**

1. Struktur organisasi

Tabel 4.18. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Struktur organisasi (XIII1)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Penentuan tingkat otoritas dan kebebasan tiap unit	XIII1b	4.00
2	Koordinasi dalam organisasi untuk memaksimalkan keuntungan	XIII1a	3.73
3	Penerapan Struktur organisasi untuk efisiensi dan efektifitas	XIII1c	3.45

Dari faktor utama Struktur Organisasi, dapat diketahui bahwa subfaktor Penentuan tingkat otoritas dan kebebasan tiap-tiap unit (XIII1a) mempunyai mean tertinggi (4.09) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Penentuan tingkat otoritas dan kebebasan tiap-tiap unit adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Struktur Organisasi, harus memperhatikan mengenai Penentuan tingkat otoritas dan kebebasan tiap-tiap unit. Hal ini disebabkan penetapan tingkat otoritas dan kebebasan tiap-tiap unit, akan memudahkan komunikasi antar karyawan dan pekerja konstruksi, sehingga kesalahan komunikasi dapat diminimalisasi, dengan minimnya kesalahan komunikasi juga otomatis akan meminimalisasi biaya tambahan atau biaya yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan oleh perusahaan konstruksi, yang dapat mengurangi keuntungan pada proyek yang dikerjakan, bahkan kerugian yang dikarenakan kesalahan komunikasi.

2. Budaya perusahaan

Tabel 4.19. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Budaya perusahaan (XIII2)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien	XIII2a	4.00
2	Pengabdian dari karyawan demi kemajuan perusahaan	XIII2b	3.64
3	Transparansi demi kemajuan perusahaan	XIII2c	3.36

Dari faktor utama Budaya perusahaan, dapat diketahui bahwa subfaktor Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien (XIII2a) mempunyai mean tertinggi (4.09) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Budaya perusahaan, harus memperhatikan mengenai Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien hubungan kerjasama yang harmonis antara perusahaan dan karyawan diperlukan untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Hubungan kerjasama yang baik akan membuat karyawan merasa memiliki perusahaan itu sehingga ia lebih bertanggung jawab atas apa yang ia kerjakan. Jika seorang karyawan memiliki tanggung jawab ia akan berusaha memajukan perusahaan sehingga hasil kerjanya lebih efisien dan berkualitas. sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai..

3. Pemasaran

Tabel 4.20. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Pemasaran (XIII3)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Penentuan target atau harga dalam tender	XIII3c	4.18
2	Penciptaan <i>image</i> dan reputasi perusahaan	XIII3a	3.91
3	Posisi dan segmentasi pasar	XIII3b	3.82

Dari faktor utama Pemasaran, dapat diketahui bahwa subfaktor Penentuan target atau harga dalam tender (XIII3c) mempunyai mean tertinggi (4.18) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Penentuan target

atau harga dalam tender adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Pemasaran, harus memperhatikan mengenai Penentuan target atau harga dalam tender. Karena penentuan harga tender yang tepat akan memberikan keunggulan yang sangat besar. Apabila harga yang ditawarkan terlalu besar, tender akan sulit diterima, namun apabila harga yang ditawarkan terlalu kecil juga akan memperkecil keuntungan perusahaan dan memperbesar resiko kerugian.

4. Finansial

Tabel 4.21. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Finansial (XIII4)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Perhitungan ROI bagi perusahaan(Ratio Probabilitas)	XIII4a	3.91
2	Perhitungan seberapa besar perusahaan dibiayai perusahaan(<i>Ratio Leverage</i>)	XIII4c	3.82
3	Kemampuan Perusahaan memenuhi kewajiban perusahaan(<i>Ratio Likuiditas</i>)	XIII4b	3.73

Dari faktor utama Finansial, dapat diketahui bahwa subfaktor Perhitungan ROI bagi perusahaan (XIII4a) mempunyai mean tertinggi (3.91) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Perhitungan ROI bagi perusahaan adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Finansial, harus memperhatikan mengenai Perhitungan ROI bagi perusahaan. Apabila diabaikan atau perhitungan yang dilakukan kurang tepat, akan dapat menyebabkan dampak yang buruk bagi perusahaan, sebab perusahaan dapat mengalami kerugian dari hasil penjualan atau investasi.

5. Strategi operasi

Tabel 4.22. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Strategi operasi (XIII5)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Supervisi dan pengawasan mutu	XIII5a	4.36
2	Pengembangan kerja sama tim dalam pelaksanaan proyek	XIII5c	4.00
3	Identifikasi status penginspeksian bahan dalam proses konstruksi	XIII5b	3.73

Dari faktor utama Strategi operasi, dapat diketahui bahwa subfaktor Supervisi dan pengawasan mutu (XIII5a) mempunyai mean tertinggi (4.36) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Supervisi dan pengawasan mutu adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Strategi operasi, harus memperhatikan mengenai Supervisi dan pengawasan mutu.

6. Sistem informasi

Tabel 4.23. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Sistem informasi (XIII6)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Sistem informasi akuntansi	XIII6c	4.27
2	Pemakaian sistem jaringan langsung (on-line)	XIII6b	3.82
3	Pendaftaran tender melalui E-Procurement	XIII6a	3.45

Dari faktor utama Sistem informasi, dapat diketahui bahwa subfaktor Sistem informasi akuntansi (XIII6c) mempunyai mean tertinggi (4.27) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Sistem informasi akuntansi adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor internal (X), khususnya dalam kaitannya dengan Sistem informasi, harus memperhatikan mengenai Sistem informasi akuntansi. Sistem informasi akuntansi sangat penting bagi perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan. salah satu contoh dari sistem informasi akuntansi adalah informasi tentang persediaan. bagi perusahaan konstruksi persediaan merupakan masalah utama karena jumlah persediaan yang cukup besar juga memerlukan biaya yang besar juga dan beberapa persediaan mudah rusak, jadi tanpa adanya pengawasan yang baik maka perusahaan tidak mampu mencapai tujuan yang baik.

4.2.4 Analisis Deskriptif Faktor Eksternal

Terdapat 3 analisis deskriptif yang akan dibahas pada subbab ini, yaitu analisis distribusi frekuensi, analisis *mean*, dan analisis peringkat (berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis *mean*).

a. Analisis Distribusi Frekuensi Faktor Eksternal

Analisis distribusi frekuensi dilakukan untuk mengetahui persentasi jawaban yang diberikan oleh responden terhadap masing-masing subfaktor. Jawaban dari responden ini terdiri atas 5 pilihan yaitu sangat tidak berpengaruh, tidak berpengaruh, ragu-ragu, berpengaruh, dan sangat berpengaruh. Pada faktor eksternal (faktor-faktor dari luar perusahaan konstruksi) (Y) akan terdapat 2 faktor pendukung yang terdiri dari *Societal Environment* (YI) faktor ini masih terdapat 4 subfaktor, dan *Industry analysis* (YIII) faktor ini terdapat 6 sub faktor.

- *Societal environment* (YI)

Societal environment terdiri dari 4 sub faktor yaitu :

1. Ekonomi (YI1)
2. Teknologi (YI2)
3. Politik-legal (YI3)
4. Sosial (YI4)

1) Ekonomi (kode: Y11)

Ekonomi (YI1) memiliki 3 subfaktor yaitu Dampak dimulainya Asean Free Trade(YI1a), Kenaikan harga material oleh inflasi (YI1b), dan Suku bunga bank(YI1c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.24.

Tabel 4.24. Distribusi Frekuensi Faktor Ekonomi.

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
YI1	Ekonomi										
YI1a	Dampak dimulainya AFTA	0	3	5	3	0	0	27.3	45.5	27.3	0
YI1b	Kenaikan harga material oleh inflasi	0	0	2	5	4	0	0	18.2	45.5	36.4
YI1c	Suku bunga bank	0	0	3	6	2	0	0	27.3	54.5	18.2

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 11 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh 4 = Berpengaruh
2 = Tidak Berpengaruh 5 = Sangat Berpengaruh
3 = Ragu-Ragu

Berdasarkan tabel 4.24. diatas, diketahui pada subfaktor Dampak dimulainya AFTA(YI1a) 45.5% responden memilih ragu-ragu dan 27.3% responden memilih setuju. Pada subfaktor Kenaikan harga material oleh inflasi (YI1b) 45.5% responden memilih setuju dan 36.4% responden memilih sangat setuju. Untuk subfaktor Suku bunga bank(YI1c) diketahui 54.5% responden memilih setuju dan 27.3% responden memilih ragu-ragu. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden menyetujui bahwa Dampak dimulainya AFTA(YI1a), dan Suku bunga bank(YI1c) akan mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Untuk Kenaikan harga material oleh inflasi (YI1b) sebagian besar responden ragu-ragu untuk menyetujui bahwa hal tersebut menjadi faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi.

2) Teknologi (kode: Y12)

Sumber daya mendapatkan keunggulan kompetitif (YI2) memiliki 3 subfaktor yaitu Pengembangan teknologi dalam pelaksanaan proyek (YI2a), Fasilitas komputer yang digunakan dalam pelaksanaan proyek (YI2b), Metode baru dalam pelaksanaan pengerjaan konstruksi (YI2c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.25.

Tabel 4.25. Distribusi Frekuensi Faktor Teknologi.

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
YI2	Teknologi										
YI2a	Pengembangan teknologi dalam pelaksanaan proyek	0	0	3	7	1	0	0	27.3	63.6	9.09
YI2b	Fasilitas komputer yang digunakan dalam pelaksanaan proyek	0	1	4	4	2	0	9.09	36.4	36.4	18.2
YI2c	Metode baru dalam pelaksanaan proyek	0	0	4	6	1	0	0	36.4	54.5	9.09

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 11 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh 4 = Berpengaruh
2 = Tidak Berpengaruh 5 = Sangat Berpengaruh
3 = Ragu-Ragu

Berdasarkan tabel 4.25. diatas, diketahui pada subfaktor teknologi dalam pelaksanaan proyek (YI2a) 63.6% responden memilih setuju dan 27.3% responden memilih sangat setuju. Pada subfaktor Fasilitas komputer yang digunakan dalam pelaksanaan proyek (YI2b) 36.4% responden memilih setuju dan 36.4% responden memilih ragu-ragu. Untuk subfaktor Metode baru dalam pelaksanaan pengerjaan konstruksi (YI2c) diketahui 54.5% responden memilih setuju dan 36.4% responden memilih ragu-ragu. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden menyetujui bahwa teknologi dalam pelaksanaan proyek (YI2a), Fasilitas komputer yang digunakan dalam pelaksanaan proyek (YI2b), dan Metode baru dalam pelaksanaan pengerjaan konstruksi (YI2c) akan mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi.

3) Politik-legal (kode: Y13)

Politik-legal (YI3) memiliki 3 subfaktor yaitu Kebijakan pemilihan sertifikasi keahlian (YI3a), Kewajiban pemilihan Sertifikasi Badan Usaha (YI3b), Kewajiban mengacu pada Keppres⁸⁰(YI3c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.26.

Tabel 4.26. Distribusi Frekuensi Faktor Politik-Legal.

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
YI3	Politik-legal										
YI3a	Kebijakan pemilikan sertifikasi keahlian	0	1	2	6	2	0	9.09	18.2	54.5	18.2
YI3b	Kewajiban pemilikan SBU	0	2	3	6	0	0	18.2	27.3	54.5	0
YI3c	Kewajiban mengacu Kepres80	0	2	3	5	1	0	18.2	27.3	45.5	9.09

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 11 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh 4 = Berpengaruh
2 = Tidak berpengaruh 5 = Sangat berpengaruh
3 = Ragu-Ragu

Berdasarkan tabel 4.26. diatas, diketahui pada subfaktor Kebijakan pemilikan sertifikasi keahlian (YI3a) 54.5% responden memilih berpengaruh dan 18.2% responden memilih sangat berpengaruh. Pada subfaktor Kewajiban

dipakai berasal disekitar lingkungan proyek (YI4c) diketahui 42.5% responden memilih sangat berpengaruh dan 36.2% responden memilih berpengaruh. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden menyetujui bahwa Perhatian terhadap lingkungan sekitar proyek (YI4a), Timbal balik dengan lingkungan sekitar (YI4b), dan Tenaga kerja yang dipakai berasal disekitar lingkungan proyek (YI4c) akan mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi.

▪ *Industry Analysis (YII)*

Industry analysis terdiri dari 6 sub faktor yaitu :

1. Ancaman dari pemain baru (YII1)
2. Ancaman pesaing lama (YII2)
3. Produk pengganti (YII3)
4. Kekuatan tawar menawar dari pembeli (YII4)
5. Kekuatan tawar menawar dari pemasok (YII5)
6. Pengaruh dari pihak lain (YII6)

1) Ancaman dari pesaing baru (kode: YII1)

Ancaman dari pesaing baru (YII1) memiliki 3 subfaktor yaitu Modal yang diperlukan dalam masuk industri konstruksi (YII1a), Keunggulan biaya absolut (YII1b), dan Skala ekonomi (YII1c). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.28.

Tabel 4.28. Distribusi Frekuensi Faktor Ancaman Dari Pesaing Baru.

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
YII1	Ancaman dari pemain baru										
YII1a	Modal yang diperlukan untuk masuk dalam industri konstruksi	0	0	3	7	1	0	0	27.3	63.6	9.09
YII1b	Keunggulan biaya absolut	0	0	4	6	1	0	0	36.4	54.5	9.09
YII1c	Skala ekonomi	0	0	2	6	3	0	0	18.2	54.5	27.3

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 11 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh

2 = Tidak berpengaruh

3 = Ragu-Ragu

4 = Berpengaruh

5 = Sangat berpengaruh

berpengaruh. Pada Kepemilikan nilai tambah (YII2b) 54.5% responden memilih ragu-ragu dan 45.5% responden memilih berpengaruh. Untuk Banyaknya sub bidang konstruksi (YII2c) diketahui 54.5% responden memilih berpengaruh dan 27.3% responden memilih ragu-ragu. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar responden menyetujui bahwa Sistem manajemen mutu yang diperlukan dalam ketatnya persaingan (YII2a), Kepemilikan nilai tambah (YII2b), dan Banyaknya sub bidang konstruksi (YII2c) akan mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi.

3) Produk pengganti (kode: YII3)

Ancaman dari pesaing lama (YII3) memiliki 2 subfaktor yaitu Prinsip *Build, Operate and Transfer* dalam membangun fasilitas pemerintah (YII3a) dan Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas pemerintah (YII3b). Pada masing-masing subfaktor akan ditunjukkan distribusi frekuensinya seperti terlihat pada tabel 4.30.

Tabel 4.30. Distribusi Frekuensi Faktor Produk Pengganti

Kode	Keterangan	frekuensi					persen (%)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
YII3	Produk pengganti										
YII3a	Prinsip <i>Build, Operate and transfer</i> dalam membangun fasilitas pemerintah	0	1	6	4	0	0	9.09	54.5	36.4	0
YII3b	Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas pemerintah	0	1	5	5	0	0	9.09	45.5	45.5	0

Keterangan : untuk masing-masing subfaktor, total frekuensi 11 dan total persen 100%

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Berpengaruh 4 = Berpengaruh
2 = Tidak berpengaruh 5 = Sangat berpengaruh
3 = Ragu-Ragu

Berdasarkan tabel 4.30. diatas, diketahui pada subfaktor Prinsip *Build, Operate and Transfer* dalam membangun fasilitas pemerintah (YII3a) 54.5% responden memilih ragu-ragu dan 36.4% responden memilih berpengaruh. Pada subfaktor Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas pemerintah (YII3b) 45.5% responden memilih ragu-ragu dan 45.5% responden memilih

sebagian besar responden menyetujui bahwa Budaya birokrasi yang masih kental (YII6a), Waktu pelaksanaan yang terbatas dari Pejabat Pembuat Komitmen(YII6b), dan Kebijakan dan peraturan pemerintah melalui Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (YII6c) akan mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi.

b. Analisis *Mean* Faktor Eksternal

Analisis *mean* digunakan untuk menentukan tingkat pengaruh dari setiap subfaktor dari faktor eksternal (Y) terhadap perencanaan strategi perusahaan konstruksi. Dari tabel nilai *mean* faktor-faktor eksternal dibawah ini didapat nilai *mean* tertinggi sebesar 4.64 untuk subfaktor kenaikan harga material (YI1a). Hal ini berarti untuk faktor eksternal (Y) perusahaan faktor tersebut yang paling berpengaruh terhadap perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi.

Dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan faktor ekonomi (YI1), yang harus diperhatikan adalah perhatian terhadap kenaikan harga-harga material (inflasi) (YI1b) dengan senantiasa mencari informasi tentang keadaan ekonomi regional dan global, agar mempersiapkan langkah-langkah perusahaan untuk menghadapi kenaikan harga material. Hal ini tergantung dari perencanaan strategi yang ditempuh oleh perusahaan konstruksi.

Tabel 4.34. Nilai *Mean* Subfaktor-Subfaktor Dari Faktor Eksternal

Kode	Keterangan	Mean
Y	Faktor eksternal (faktor-faktor dari luar perusahaan konstruksi) yang mempengaruhi perencanaan strategi perusahaan	
YI	Societal environment	
YI1	Ekonomi	
YI1a	Dampak dimulainya <i>Asean Free Trade Area</i> pada tahun 2003	3.00
YI1b	Kenaikan harga material yang digunakan dalam proyek(inflasi)	4.64
YI1c	Bunga kredit bank untuk modal pengerjaan proyek	3.91
YI2	Teknologi	
YI2a	Pengembangan teknologi dalam pelaksanaan proyek	3.82
YI2b	Fasilitas komputer yang digunakan untuk membantu pekerjaan	3.64
YI2c	Metode baru pada proses pengerjaan konstruksi	3.73
YI3	Politik legal	
YI3a	Kebijakan pemilikan sertifikasi keahlian	3.82
YI3b	Kewajiban pemilikan SBU(Sertifikat Badan Usaha)	3.36
YI3c	Kewajiban mengacu pada Keppres 80	3.45

Tabel 4.34. Nilai *Mean* Subfaktor-Subfaktor Dari Faktor Eksternal(sambungan)

Kode	Keterangan	Mean
YI4	Sosial	
YI4a	Perhatian terhadap lingkungan sekitar proyek konstruksi	3.73
YI4b	tenaga kerja yang dipakai berasal disekitar lingkungan proyek	3.36
YI4c	Menjalin hubungan timbal balik dengan masyarakat sekitar	4.09
YII	Industry Analysis	
YII1	Ancaman pemain baru	
YII1a	Modal yang diperlukan untuk masuk dalam industri konstruksi	3.80
YII1b	Keunggulan biaya absolut	4.10
YII1c	Economic of scale	4.20
YII2	Ancaman pesaing lama	
YII2a	Sistem manajemen mutu yang diperlukan dalam ketatnya persaingan	4.27
YII2b	Kepemilikan nilai tambahan (sertifikasi ISO 9001 2000,K3)	3.45
YII2c	Banyaknya sub bidang konstruksi	3.36
YII3	Produk pengganti	
YII3a	Prinsip <i>Build, Operate and Transfer</i> dalam membangun fasilitas Pemerintah	3.27
YII3b	Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas Pemerintah	3.36
YII4	Kekuatan tawar menawar dari pembeli	
YII4a	Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan dari harga terkecil yang ditawarkan	3.64
YII4b	Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan pengalaman perusahaan	3.82
YII4c	Keputusan pemenang tender berdasarkan waktu penyelesaian proyek yang tercepat	3.55
YII5	Kekuatan tawar menawar dari pemasok	
YII5a	Stabilitas harga yang diberikan/ditawarkan oleh pemasok	4.09
YII5b	Kualitas material dari pemasok	3.91
YII5c	Kepentingan pemasok terhadap volume material	3.73
YII6	Pengaruh dari pihak lain	
YII6a	Budaya birokrasi yang masih kental	4.00
YII6b	Waktu pelaksanaan tender yang sangat terbatas dari PPK	3.45
YII6c	Kebijakan dan peraturan pemerintah mengenai Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi	3.82

c. Analisis Peringkat Faktor Eksternal

▪ *Societal environment* (kode: Y1)

1. Ekonomi

Tabel 4.35. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Ekonomi (YI1)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Kenaikan harga material yang digunakan dalam proyek(inflasi)	YI1b	4.64
2	Bunga kredit bank untuk modal pengerjaan proyek	YI1c	3.91
3	Dampak dimulainya <i>Asean FreeTrade</i> pada tahun 2003	YI1a	3.00

Dari faktor utama Ekonomi pada perusahaan konstruksi (YI1), dapat diketahui bahwa subfaktor Kenaikan harga material yang digunakan dalam proyek (inflasi) (YI1b) mempunyai mean tertinggi (4.18) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Kenaikan harga material yang digunakan dalam proyek (inflasi) (YI1b) adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan ekonomi, harus memperhatikan mengenai Kenaikan harga material yang digunakan dalam proyek (inflasi). Hal ini dikarenakan, apabila terjadi kenaikan harga material ditengah proyek maka akan dapat menimbulkan kurangnya profit pada perusahaan, bahkan kerugian apabila adanya kenaikan yang cukup besar.

2. Teknologi.

Tabel 4.36. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Teknologi(YI2)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Pengembangan teknologi dalam pelaksanaan proyek	YI2a	3.82
2	Fasilitas komputer yang digunakan untuk membantu pekerjaan	YI2b	3.64
3	Metode baru pada proses pengerjaan konstruksi	YI2c	3.73

Dari faktor utama Teknologi pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Pengembangan teknologi dalam pelaksanaan proyek mempunyai mean tertinggi (3.82) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti Pengembangan teknologi dalam pelaksanaan proyek (YI2a) adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan teknologi, harus memperhatikan mengenai Pengembangan teknologi dalam pelaksanaan proyek. Hal ini menunjukkan bahwa memang penting untuk mengikuti perkembangan teknologi dalam bidang konstruksi, untuk memudahkan pekerjaan dan dapat meminimalisasi biaya produksi maupun *maintenance* pada perusahaan konstruksi.

3. Politik legal

Tabel 4.37. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Politik legal (YI3)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Kebijakan pemilihan sertifikasi keahlian	YI3a	3.82
2	Kewajiban mengacu pada Keppres 80	YI3c	3.45
3	Kewajiban pemilihan SBU(Sertifikat Badan Usaha)	YI3b	3.36

Dari faktor utama Politik-legal pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Kebijakan pemilihan sertifikasi keahlian mempunyai mean tertinggi (3.82) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti Kebijakan pemilihan sertifikasi keahlian (YI3a) adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan Politik-legal, harus memperhatikan mengenai Kebijakan pemilihan sertifikasi keahlian. Sertifikasi keahlian merupakan yang paling berguna dibanding yang lain, karena dapat digunakan untuk menambah pengalaman keahlian perusahaan dan dapat memberikan keunggulan kompetitif.

4. Sosial

Tabel 4.38. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Sosial (YI4)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Menjalin hubungan timbal balik dengan masyarakat sekitar	YI4c	4.09
2	Perhatian terhadap lingkungan sekitar proyek konstruksi	YI4a	3.73
3	Tenaga kerja yang dipakai berasal disekitar lingkungan proyek	YI4b	3.36

Dari faktor utama Sosial pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Menjalin hubungan timbal balik dengan masyarakat sekitar (4.09) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti Menjalin hubungan timbal balik dengan masyarakat sekitar (YI4a) adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan Sosial, harus memperhatikan mengenai Menjalin hubungan timbal balik dengan masyarakat sekitar. Hal ini diperlukan karena dalam proyek yang besar, sedikit banyak akan melibatkan lingkungan sekitar, baik bersifat negatif, maupun

positif. Karena itu agar semuanya berjalan dengan baik dan seimbang diperlukan hubungan timbal balik tersebut.

▪ **Industry analysis (kode: YII)**

1. Ancaman pemain baru

Tabel 4.39. Peringkat *Mean* Dari Ancaman Pesaing Baru (YII1)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Skala ekonomi	YII1c	4.20
2	Keunggulan biaya absolut	YII1b	4.10
3	Modal yang diperlukan untuk masuk dalam industri konstruksi	YII1a	3.80

Dari faktor utama Ancaman pemain baru pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor skala ekonomi (YII1b) mempunyai mean tertinggi (4.20) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti skala ekonomi adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan Ancaman dari pemain baru, harus memperhatikan mengenai skala ekonomi. Tiap-tiap perusahaan yang baru, akan memulai dan memiliki tujuan skala ekonomi yang berbeda-beda, karena itu, apabila suatu perusahaan baru memiliki skala ekonomi yang sama dengan perusahaan, akan menambah pesaing baru.

2. Ancaman dari pesaing lama

Tabel 4.40. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Ancaman Pesaing Lama (YII2)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Sistem manajemen mutu yang diperlukan dalam ketatnya persaingan	YII2a	4.27
2	Kepemilikan nilai tambahan (sertifikasi ISO 9001 2000,K3)	YII2b	3.45
3	Banyaknya sub bidang konstruksi	YII2c	3.36

Dari faktor utama Ancaman pesaing lama pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Sistem manajemen mutu (YII2a) mempunyai mean tertinggi (4.27) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Sistem manajemen mutu adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan

strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan Ancaman dari pesaing lama, harus memperhatikan mengenai Sistem manajemen mutu. Karena dengan sertifikasi ini dapat menambah nilai kualitas dari produk yang dapat dihasilkan, sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif.

3. Produk pengganti

Tabel 4.41. Peringkat *Mean* Dari Produk pengganti (YII3)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas Pemerintah	YII3b	3.36
2	Prinsip <i>Build, Operate and Transfer</i> dalam membangun fasilitas Pemerintah	YII3a	3.27

Dari faktor utama Produk pengganti pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas pemerintah (YII3b) mempunyai mean tertinggi (3.36) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas pemerintah adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan Produk pengganti, harus memperhatikan mengenai Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas pemerintah.

4. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli

Tabel 4.42. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Kekuatan tawar-menawar dari pembeli (YII4)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan pengalaman perusahaan	YII4b	3.82
2	Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan dari harga terkecil yang ditawarkan	YII4a	3.64
3	Keputusan pemenang tender berdasarkan waktu penyelesaian proyek yang tercepat	YII4c	3.55

Dari faktor utama Kekuatan tawar-menawar dari pembeli pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan dari pengalaman perusahaan (YII4b) mempunyai mean tertinggi (3.82) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa

Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan dari pengalaman perusahaan adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan Kekuatan tawar-menawar dari pembeli, harus memperhatikan mengenai Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan dari pengalaman perusahaan. Dikarenakan Panitia Pembuat Komitmen (PPK), melihat hasil kerja Perusahaan yang terdahulu pada sub bidang yang sesuai dengan proyek yang ditenderkan.

5. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok

Tabel 4.43. Peringkat *Mean* Dari Sub-faktor Kekuatan tawar-menawar dari pemasok (YII5)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Stabilitas harga yang diberikan/ditawarkan oleh pemasok	YII5a	4.09
2	Kualitas material dari pemasok	YII5b	3.91
3	Kepentingan pemasok terhadap volume material	YII5c	3.73

Dari faktor utama Kekuatan tawar-menawar dari pemasok pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Stabilitas harga yang ditawarkan oleh pemasok (YII5a) mempunyai mean tertinggi (4.09) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa subfaktor Stabilitas harga yang ditawarkan oleh pemasok adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan Kekuatan tawar-menawar dari pemasok, harus memperhatikan mengenai subfaktor Stabilitas harga yang ditawarkan oleh pemasok.

6. Pengaruh dari pihak lain

Tabel 4.44. Peringkat *Mean* Dari Subfaktor Pengaruh dari pihak lain (YII6)

No	Subfaktor	Kode	Mean
1	Budaya birokrasi yang masih kental	YII6a	4.00
2	Kebijakan dan peraturan pemerintah mengenai Lembaga Pengembangan Jasa konstruksi	YII6c	3.82
3	Waktu pelaksanaan tender yang sangat terbatas dari PPK	YII6b	3.45

Dari faktor utama Pengaruh dari pihak-pihak lain pada perusahaan konstruksi, dapat diketahui bahwa subfaktor Budaya birokrasi yang kental (YII6a) mempunyai mean tertinggi (4.00) dibandingkan dengan subfaktor lainnya. Ini berarti bahwa subfaktor Budaya birokrasi yang kental adalah subfaktor yang mempengaruhi perencanaan strategi pada perusahaan konstruksi. Hal ini diperlukan dalam menganalisis faktor eksternal (Y), khususnya dalam kaitannya dengan Pengaruh dari pihak-pihak lain, harus memperhatikan mengenai subfaktor Budaya birokrasi yang kental. Dikarenakan terkadang sulitnya dan rumitnya birokrasi membuat tidak lancar dan tidak sesuai proses penerimaan tender seperti yang seharusnya.

4.3. Analisis *Mean* Subfaktor-Subfaktor dari Faktor Eksternal, Faktor Internal antara Direktur dan Staff.

4.3.1 . Analisis *Mean* Faktor Internal Antara Direktur dan Staff

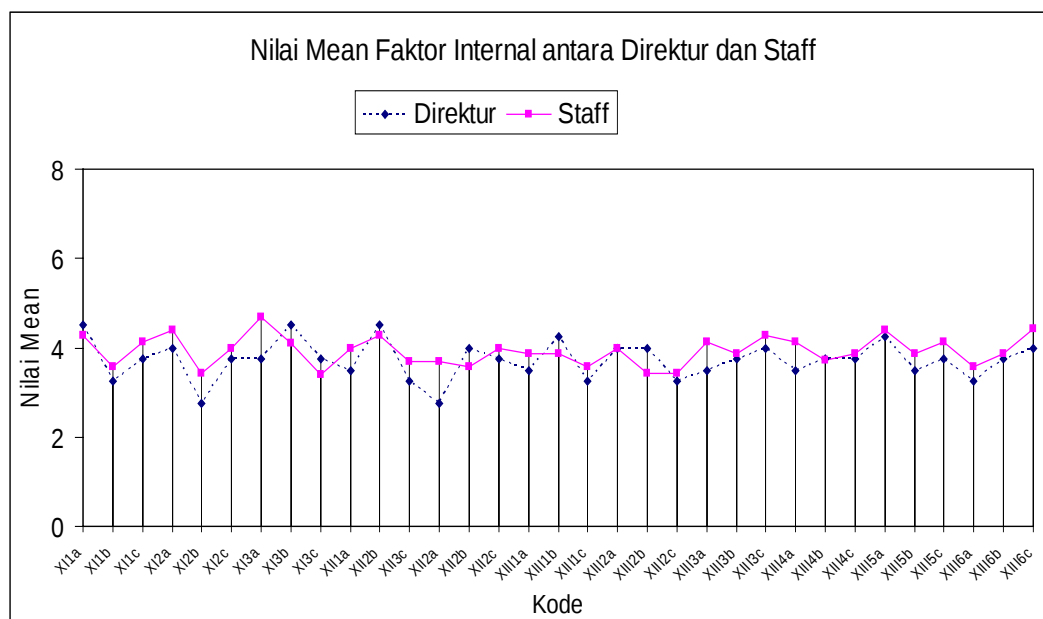
Analisis Mean dilakukan untuk mengetahui persentasi jawaban yang diberikan oleh responden antara jawaban Direktur dan Staff terhadap masing-masing subfaktor. Hal ini untuk melihat perbedaan tingkat pengaruh dari faktor internal antara Direktur dan staff.

Tabel 4.45 Nilai *Mean* Subfaktor-Subfaktor Dari Faktor Internal antara direktur Dengan Personalia

Kode	Keterangan	<i>Mean</i> Direktur	<i>Mean</i> Staff
X	Faktor internal (faktor-faktor dari dalam perusahaan konstruksi) yang mempengaruhi perencanaan strategi perusahaan		
XI	A Resource Based Approach To Organization Analysis		
XI1	Inti dan kekhususan kompetensi		
XI1a	Penerapan overall cost leadership	4.50	4.29
XI1b	Differentiation Strategy	3.25	3.57
XI1c	Kemampuan proses produksi	3.75	4.14
X12	Sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif		
XI2a	Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman	4.00	4.40
XI2b	Sumber daya fisik	2.75	3.43
XI2c	Penerimaan karyawan dan pengaturan SDM yang berpotensi	3.75	4.00
XI3	Usaha perusahaan agar tetap berkelanjutan		
XI3a	Pengikut sertaan tender-tender baru	3.75	4.70
XI3b	Pengaturan "cash flow" perusahaan	4.50	4.10

Tabel 4.45 Nilai *Mean* Subfaktor-Subfaktor Dari Faktor Internal antara direktur Dengan Personalia (Sambungan)

Kode	Keterangan	Mean Direktur	Mean Staff
XI3c	Keahlian dalam inovasi produk	3.75	3.40
XII	Value Chain Analysis		
XII1	Primary activities		
XII1a	Inbound Logistics(Ketepatan supplier dalam pengiriman material)	3.50	4.00
XII1b	Operations (Pengawasan dan kontrol kualitas)	4.50	4.28
XII1c	Service (pemberian service maintenance pada konsumen)	3.25	3.70
XII2	Support Activities		
XII2a	Technology Development(pengetahuan dan pengembangan teknologi)	2.75	3.70
XII2b	Infrastructure (Public Affair, Government Relation)	4.00	3.57
XII2c	Human Resorce Management(promosi dan pengaturan gaji karyawan)	3.75	4.00
XIII	Scanning Functional Resources And Capabilities		
XIII1	Organizational Structures		
XIII1a	Koordinasi dalam organisasi untuk memaksimalkan keuntungan	3.50	3.86
XIII1b	Penentuan tingkat otoritas dan kebebasan tiap unit	4.25	3.86
XIII1c	Penerapan Struktur organisasi untuk efisiensi dan efektifitas	3.25	3.57
XIII2	Budaya Perusahaan		
XIII2a	Tanggung jawab untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien	4.00	4.00
XIII2b	Pengabdian dari karyawan demi kemajuan perusahaan	4.00	3.43
XIII2c	Transparansi demi kemajuan perusahaan	3.25	3.43
XIII3	Pemasaran		
XIII3a	Penciptaan image dan reputasi perusahaan	3.50	4.14
XIII3b	Posisi dan segmentasi pasar	3.75	3.86
XIII3c	Penentuan target atau harga dalam tender	4.00	4.29
XIII4	Finansial		
XIII4a	Perhitungan ROI bagi perusahaan(Ratio Probabilitas)	3.50	4.14
XIII4b	Kemampuan Perusahaan memenuhi kewajiban perusahaan(Ratio Likuditas)	3.75	3.71
XIII4c	Perhitungan seberapa besar perusahaan dibiayai perusahaan(Ratio Leverage)	3.75	3.86
XIII5	Strategi Operasi		
XIII5a	Supervisi dan pengawasan mutu	4.25	4.4
XIII5b	Identifikasi status penginspeksian bahan dalam proses konstruksi	3.50	3.86
XIII5c	Pengembangan kerja sama tim dalam pelaksanaan proyek	3.75	4.14
XIII6	Sistem Informasi		
XIII6a	Pendaftaran tender melalui E-Procurement	3.25	3.57
XIII6b	Pemakaian sistem jaringan langsung (on-line)	3.75	3.86
XIII6c	Sistem informasi akuntansi	4.00	4.43



Grafik4.3.1

Grafik nilai Mean Faktor Internal antara Direktur dengan Staff

Penelitian ini bertujuan untuk melihat perbedaan sudut pandang antara direktur dan staff terhadap pengaruh faktor-faktor internal terhadap perusahaan konstruksi. Dari tabel mean diatas didapatkan parameter gap yang cukup tinggi antara rata-rata hasil jawaban Direktur dan Staff. Untuk faktor internal, ini terlihat pada :

- Subfaktor pengikutsertaan pada tender-tender baru (X13a) , untuk subfaktor ini staff lebih menganggap penting daripada bagi direktur, hal ini dikarenakan bagian direktur lebih mengetahui batas-batas kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan daripada bagian staff. Karena tidak semua proyek yang ditawarkan oleh pemerintah dapat diikuti oleh tiap perusahaan, seperti misalnya pada proyek sub bidang tertentu dengan nilai yang besar tidak dapat diikuti oleh perusahaan yang belum berpengalaman pada sub bidang tersebut, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut diatur pada Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi.
- Pengabdian karyawan demi kemajuan perusahaan (XIII2b), untuk subfaktor ini direktur lebih menganggap penting daripada bagi staff, hal ini disebabkan apabila karyawan tidak ada pengabdian akan menyulitkan perusahaan, apalagi karyawan yang sudah banyak bisa dipercayakan,

sehingga diperlukan kerja keras lagi untuk menghasilkan karyawan yang sama, juga tim yang baik merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

4.3.2. Analisis *Mean* Faktor Eksternal Antara Direktur dan Staff

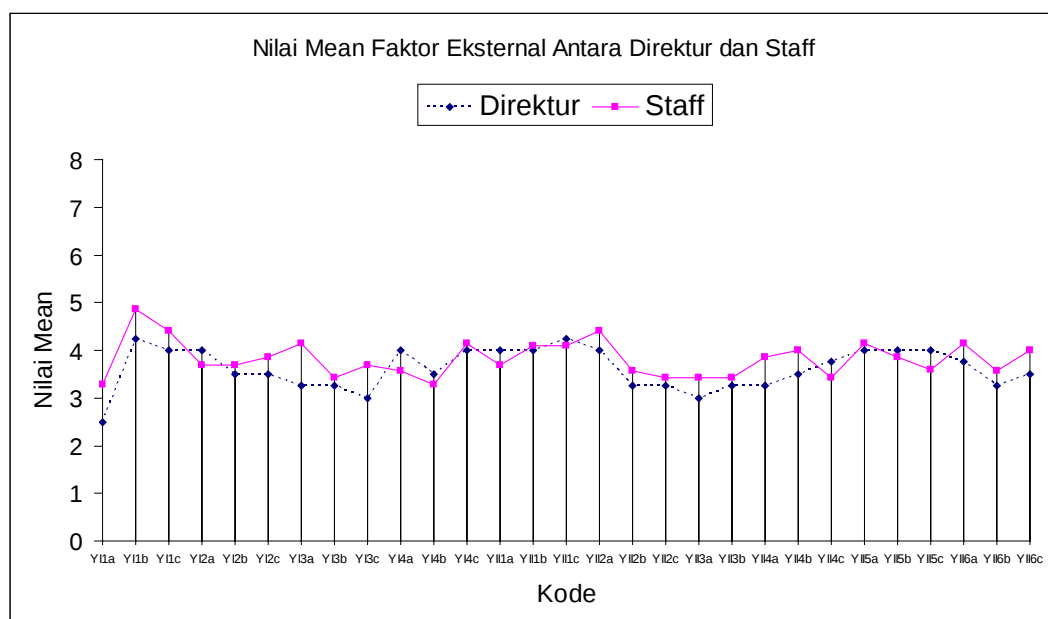
Analisis *Mean* dilakukan untuk mengetahui persentasi jawaban yang diberikan oleh responden antara jawaban Direktur dan Staff terhadap masing-masing subfaktor. Hal ini untuk melihat perbedaan tingkat pengaruh dari faktor eksternal antara Direktur dan staff.

Tabel 4.46 Nilai *Mean* Subfaktor-Subfaktor Dari Faktor Eksternal Antara Direktur Dengan Personalia

Kode	Keterangan	<i>Mean</i> Direktur	<i>Mean</i> Staff
Y	Faktor eksternal (faktor-faktor dari dalam perusahaan konstruksi) yang mempengaruhi perencanaan strategi perusahaan		
YI	Societal environment		
YI1	Ekonomi		
YI1a	Dampak dimulainya AFTA pada tahun 2003	2.50	3.29
YI1b	Kenaikan harga material yang digunakan dalam proyek(inflasi)	4.25	4.86
YI1c	Bunga kredit bank untuk modal pengerjaan proyek	4.00	4.40
YI2	Teknologi		
YI2a	Pengembangan teknologi dalam pelaksanaan proyek	4.00	3.70
YI2b	Fasilitas komputer yang digunakan untuk membantu pekerjaan	3.50	3.70
YI2c	Metode baru pada proses pengerjaan konstruksi	3.50	3.86
YI3	Politik legal		
YI3a	Kebijakan pemilikan sertifikasi keahlian	3.25	4.14
YI3b	Kewajiban pemilikan SBU(Sertifikat Badan Usaha)	3.25	3.43
YI3c	Kewajiban mengacu pada Keppres 80	3.00	3.70
YI4	Sosial		
YI4a	Perhatian terhadap lingkungan sekitar proyek konstruksi	4.00	3.57
YI4b	tenaga kerja yang dipakai berasal disekitar lingkungan proyek	3.50	3.28
YI4c	Menjalin hubungan timbal balik dengan masyarakat sekitar	4.00	4.14
YII	Industry Anlysis		
YII1	Ancaman pemain baru		
YII1a	Modal yang diperlukan untuk masuk dalam industri konstruksi	4.00	3.70
YII1b	Keunggulan biaya absolut	4.00	4.10
YII1c	Economic of scale	4.25	4.10
YII2	Ancamn Pesaing lama		
YII2a	Sistem manajemen mutu yang diperlukan dalam ketatnya persaingan	4.00	4.40
YII2b	Kepemilikan nilai tambahan (sertifikasi ISO 9001 2000,K3)	3.25	3.57
YII2c	Banyaknya sub bidang konstruksi	3.25	3.43
YII3	Produk pengganti		

Tabel 4.46 Nilai *Mean* Subfaktor-Subfaktor Dari Faktor Eksternal Antara Direktur dengan Personalia(sambungan)

Kode	Keterangan	Mean Direktur	Mean Staff
YII3a	Prinsip <i>Build, Operate and Transfer</i> dalam membangun fasilitas Pemerintah	3.00	3.43
YII3b	Prinsip konsensi dalam membangun fasilitas Pemerintah	3.25	3.43
YII4	Kekuatan tawar menawar dari pembeli		
YII4a	Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan dari harga terkecil yang ditawarkan	3.25	3.86
YII4b	Keputusan pemenang tender pemerintah berdasarkan pengalaman perusahaan	3.50	4.00
YII4c	Keputusan pemenang tender berdasarkan waktu penyelesaian proyek yang tercepat	3.75	3.43
YII5	Kekuatan tawar menawar dari pemasok		
YII5a	Stabilitas harga yang diberikan/ditawarkan oleh pemasok	4.00	4.14
YII5b	Kualitas material dari pemasok	4.00	3.86
YII5c	Kepentingan pemasok terhadap volume material	4.00	3.60
YII6	Pengaruh dari pihak lain		
YII6a	Budaya birokrasi yang masih kental	3.75	4.14
YII6b	Waktu pelaksanaan tander yang sangat terbatas dari PPK	3.25	3.57
YII6c	Kebijakan dan peraturan pemerintah mengenai Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi	3.50	4.00



Grafik 4.3.2

Grafik nilai Mean Faktor Eksternal antara Direktur dengan Staff

Penelitian ini bertujuan untuk melihat perbedaan sudut pandang antara direktur dan staff terhadap pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap perusahaan konstruksi. Dari tabel mean diatas didapatkan parameter gap yang cukup tinggi

antara rata-rata hasil jawaban Direktur dan Staff. Untuk faktor eksternal, ini terlihat pada subfaktor:

- Kepemilikan sertifikasi keahlian (YI3a), untuk subfaktor ini staff lebih menganggap penting daripada bagi Direktur, hal ini dikarenakan bagian staff memiliki pemikiran dengan memiliki sertifikasi keahlian akan menambah hasil kualitas dari proyek yang dibangun, sehingga memberi nilai tambah bagi perusahaan, namun bagi Direktur, hal tersebut tidak terlalu mempengaruhi perusahaan karena bagi direktur kepemilikan sertifikasi keahlian tidak lebih hanya sebagai prosedur yang harus ditaati dari pemerintah.
- Perhatian terhadap lingkungan sekitar(YI4a), untuk subfaktor ini direktur lebih menganggap penting daripada bagi Staff, hal ini disebabkan apabila terjadi sesuatu yang buruk pada lingkungan sekitar lokasi proyek, sehingga mengharuskan perusahaan untuk mengganti rugi, maka bagian direktur lebih merasakan kerugian yang ditanggung oleh perusahaan, jadi akan mengganggu jalannya kemajuan perusahaan, sehingga hal ini perlu diperhatikan dalam perencanaan strategi perusahaan.