

BAB 3

GAMBARAN UMUM PT X

3.1 PENDAHULUAN

Sejarah PT X berawal 47 tahun lalu, ketika menteri PU melalui Surat keputusannya pada tanggal 11 maret 1960 memutuskan untuk mendirikan sebuah perusahaan jasa konstruksi untuk memacu pembangunan Indonesia.

Pada tahun 2003, Anggaran dasar perseroan PT X kembali mengalami perubahan pada saat penawaran saham kepada masyarakat, nama Perseroan diubah menjadi nama PT. X, seiring dilepasnya saham PT X sebesar 49 % kepada umum dan menjadi BUMN konstruksi pertama yang terdaftar dalam bursa.

Pada saat ini PT X mulai merambah beberapa Negara di timur tengah dengan proyek proyeknya. Dan hal tersebut semakin memantapkan posisinya untuk menjadi salah satu juara sejati di bisnis jasa konstruksi serta menjadi mitra pilihan untuk jasa perekayasaan dan investasi bidang infrastruktur di Indonesia dan beberapa Negara terpilih.

Visi

Menjadi juara sejati di bisnis jasa konstruksi dan menjadi mitra pilihan dalam bisnis jasa perekayasaan dan investasi bidang infrastruktur di Indonesia dan beberapa Negara terpilih

Misi

Membangun sebuah *Great infrastructure enterprise* dengan :

- Menciptakan nilai yang berkesinambungan kepada pelanggan, karyawan , pemegang saham dan beberapa pihak lain yang berkepentingan
- Memperkokoh kompetensi inti dalam jasa konstruksi, memperluas kapabilitas dalam jasa perekayasaan, serta mengembangkan kapabilitas dalam jasa investasi secara selektif.
- Berperan aktif dalam program program public private partnership (PPP) untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan berkecimpung dalam inisiatif

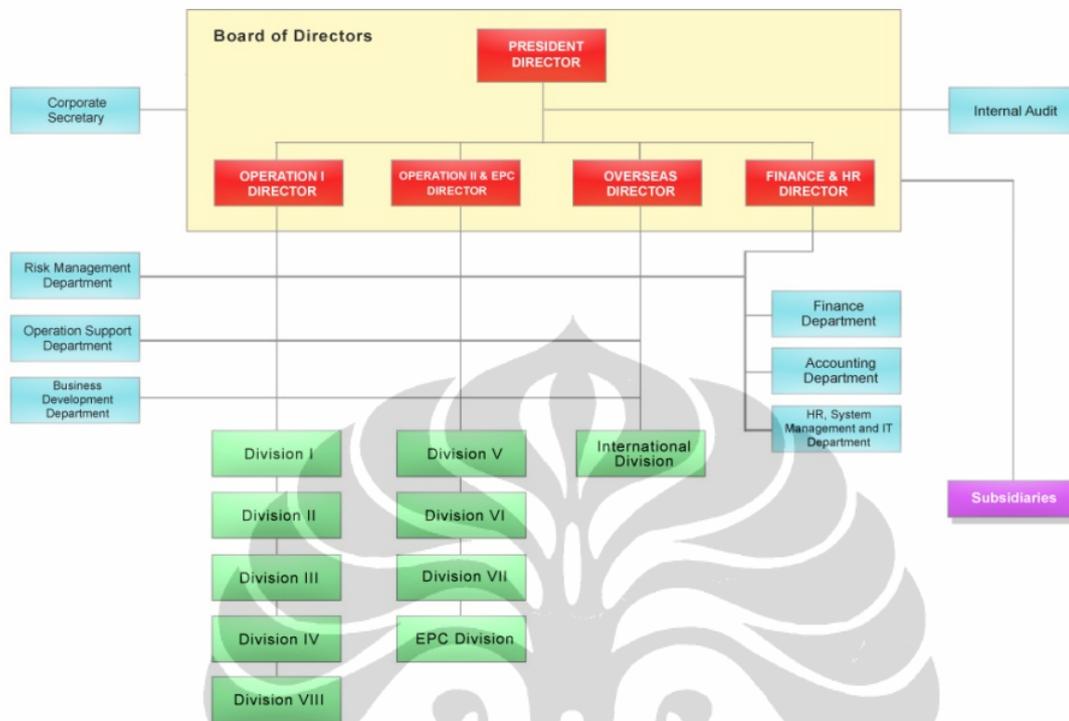
corporate social Responsibility (CSR) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

3.2 STRATEGI PERUSAHAAN

Didalam mengembangkan bisnisnya, PT X menjabarkan rumusan visi dan misi perusahaan kedalam bentuk langkah langkah konkret strategi perusahaan, yang diantaranya :

- Meningkatkan kepuasan pelanggan secara tulus dan berkesinambungan
- Menurunkan *Non Conformance Product* melalui penerapan system pengendalian mutu secara terencana dan konsisten
- Menerapkan sistem Manajemen Keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan
- Memacu pertumbuhan jasa konstruksi melalui konsep dan *solution provider*
- Memperluas *networking* yang saling menguntungkan baik dengan pemberi kerja maupun dengan pihak yang mendukung penyelesaian pekerjaan seperti Subkontraktor, *Supplier* dsb
- Penguasaan dan peningkatan kemampuan di bidang *Oil & Gas, Power plant*
- Menggandeng mitra yang berpengalaman melalui kerjasama Operasi dalam memasuki investasi infrastruktur dan properti
- Memperkuat *Balance sheet* dengan menurunkan tingkat *leverage* dan menyesuaikan penggunaan *asset* dengan pendanaan
- Membangun kapabilitas dan kompetensi karyawan sesuai kebutuhan yang terus berkembang
- Pemenuhan kebutuhan SDM secara seimbang dan berkesinambungan didasarkan pada rencana pertumbuhan perusahaan dan kebutuhan (jumlah dan kompetensi)
- Membangun system Informasi perusahaan yang berbasis IT.
- Mendukung kesinambungan dan kestabilan lingkungan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan.

3.3 LINGKUP KERJA DAN STRUKTUR ORGANISASI PT.X



Gambar 3.1 : Struktur organisasi PT. X

Sumber : Adhi:2009

Bidang usaha utama PT X adalah bidang jasa konstruksi yang diperkuat dengan Sembilan divisi yang tersebar diseluruh Indonesia dan luar negeri yang telah membuktikan kemampuannya dalam mengerjakan proyek proyek besar di tingkat nasional dan internasional

Pengerjaan proyek konstruksi PT X terbagi atas :

- **Proyek infrastruktur**
Mengerjakan proyek proyek infrastruktur seperti jalan dan jembatan, pengairan, pembangkit listrik, pelabuhan laut, bandara, bendungan, dan lain lain
- **Proyek bangunan**
Menangani pekerjaan pekerjaan yang berhubungan dengan gedung bertingkat seperti hotel dan perkantoran, pembangunan fasilitas umum seperti rumah sakit dan sekolah, bangunan komersial, perumahan, kawasan industri dan

manufaktur, pekerjaan mekanikal dan elektrikal pada gedung dan industri, dan beberapa proyek lainnya.

3.4 FOKUS PADA VALUE CREATION DAN PENCIPTAAN NILAI NILAI BUDAYA PERUSAHAAN

Pada tahun 1999 PT X berhasil meraih posisi istimewa sebagai kontraktor terbesar di Indonesia. Krisis hutang yang sempat terjadi pada tahun 1997, telah mengajarkan kepada manajemen PT X akan pentingnya memiliki sumber pendanaan yang kuat. Langkah langkah penciptaan nilai tambah ditempuh, yang diawali dengan redefinisi visi dan misi pada tahun 2001. Terdapat 3 aksi utama yang dilakukan sebagai bentuk implementasi proses redefinisi visi dan misi yakni : mendivestasi salah satu anak perusahaan yang bergerak dalam bidang industri beton karena dinilai *chunky supply*, mendivestasi salah satu anak perusahaan yang bergerak dibidang property karena posisinya yang *stuck in the middle* dan mereposisi anak perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan menjadi *internal process procurement*.

Pada tahun 2006 terjadi terobosan paling penting, pada periode ini PT X memutuskan untuk melakukan Transformasi yang isinya melakukan redefinisi Visi dan misi, mengintegrasikan visi-citra-budaya (*Vision, image, culture*) kedalam strategi manajemen. Dengan strategi yang fokus mengejar *value creation* setinggi tingginya, sejak tahun 1999 sampai sekarang PT X terus menerus menduduki singgasana industri konstruksi tanah air dengan menjadi yang terbaik dalam hal penjualan, asset maupun laba.

BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN

4.1 PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas tentang metodologi penelitian yang digunakan oleh penulis didalam mendapatkan informasi mengenai faktor faktor yang membentuk budaya organisasi terutama yang berpengaruh langsung terhadap kinerja biaya proyek. Instrumen penelitian dibentuk untuk menyaring dan mendapatkan data primer melalui proses penelitian dengan menyebarkan daftar pertanyaan dalam bentuk lembar kuisisioner. Data tersebut kemudian dikaji oleh pakar sebelum dilakukan penyebaran kuisisioner lanjutan yang akan diisi oleh responden.

Metode penelitian dilakukan untuk mendapatkan rumusan penyelesaian masalah. Sehingga setiap langkah dapat berjalan sesuai yang diharapkan sehingga penelitian dapat berjalan sesuai dengan tahap pengambilan keputusan (Arikutno S : 1995). Penelitian merupakan proses panjang dan menyeluruh dimana berawal dari minat untuk mengetahui fenomena tertentu (Singarimbun, M dan effendi: 1987).

4.2 STRATEGI PENELITIAN

Strategi penelitian merupakan suatu metode atau pendekatan yang digunakan dalam mencari jawaban berdasarkan pada 3 hal (yin 1994) yaitu :

1. Tipe pertanyaan penelitian
2. Kontrol yang dimiliki peneliti terhadap peristiwa perilaku yang akan diteliti
3. Fokus terhadap fenomena penelitian

Tabel 4.1 : Strategi penelitian

Strategi	Tipe pertanyaan	Kontrol terhadap peristiwa yang diteliti	Fokus terhadap fenomena penelitian
Eksperimen	Bagaimana dan mengapa	ya	Ya
Survai	Siapa, apa, dimana, berapa banyak, berapa besar	Tidak	ya
Archival analysis	Siapa, apa, dimana, berapa banyak, berapa besar	Tidak	Ya/tidak
Sejarah	Bagaimana, mengapa	Tidak	Tidak
Studi kasus	Bagaimana, mengapa	Tidak	Ya

Sumber : Yin 1994

Mengacu pada strategi penelitian yang disarankan oleh Yin, maka pertanyaan penelitian dapat dijawab dengan pendekatan survai. Pendekatan survai menggunakan kuisisioner dan wawancara pakar terstruktur terhadap pakar perusahaan jasa konstruksi.

Menurut Moh nazir :2006 , metode survai adalah penyelidikan yang dilakukan untuk memperoleh fakta fakta dari gejala gejala yang ada dan mencari keterangan keterangan secara faktual mengenai institusi sosial,ekonomi atau politik dari suatu kelompok atau suatu daerah. Metode ini membedah dan menguliti serta mengenal masalah masalah serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan dan praktik praktik yang sedang berlangsung. Dalam metode ini juga dikerjakan evaluasi serta perbandingan terhadap hal hal yang telah dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan dimasa mendatang. Penyelidikan dilakukan dalam waktu yang bersamaan terhadap sejumlah individu atau unit, baik secara sensus atau dengan penggunaan sampel.

Dalam kajian awal, telah dijabarkan latar belakang masalah, tujuan dan sasaran penelitian, landasan teori, dan kerangka pemikiran. Pertanyaan penelitian yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan adalah:

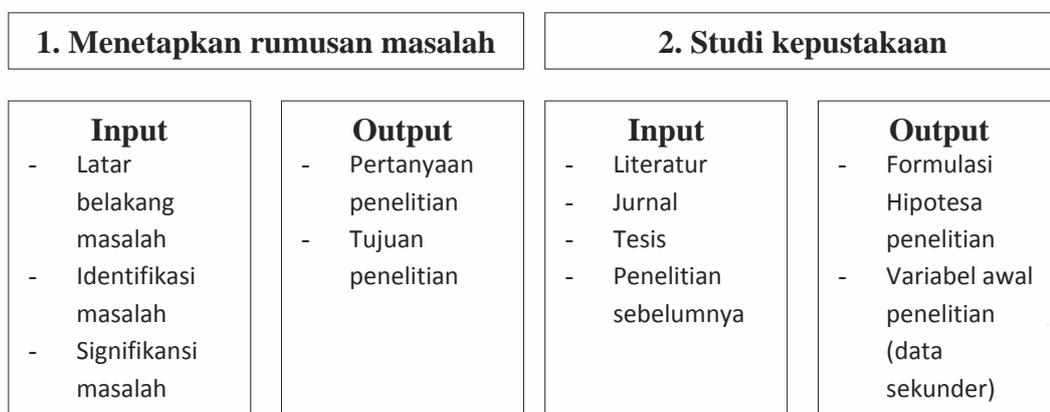
Faktor faktor apa yang membentuk budaya perusahaan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja biaya proyek

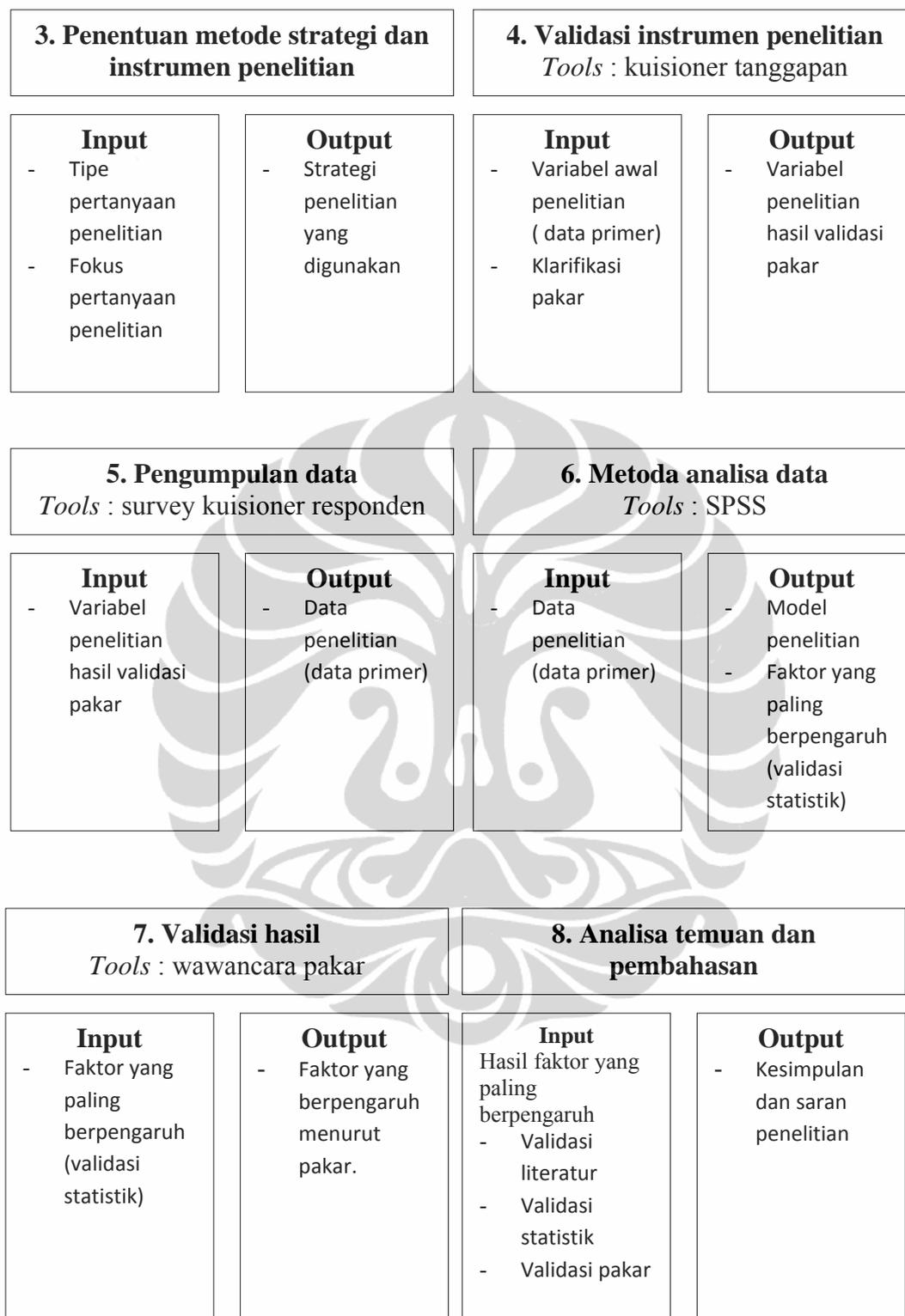
Pertanyaan diatas termasuk jenis pertanyaan “apa” yang berfokus pada peristiwa yang sedang berjalan sehingga termasuk kedalam strategi penelitian survai. Untuk menjawab pertanyaan diatas, pengumpulan data yang tepat adalah dengan memberikan daftar pertanyaan (kuisisioner) dengan pendekatan perpaduan antara kuantitatif dan kualitatif. Menurut Brymman (Brennan, 1992 dalam sarwono, 2004) mengajukan beberapa model dalam perpaduan keduanya dan salahsatunya yaitu triangulasi. Triangulasi merupakan pendekatan yang menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai pendekatan dalam penelitiannya, melakukan verifikasi temuan penelitian dengan hasil penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif atau dalam alur sebaliknya.

4.3 PROSES PENELITIAN

Proses penelitian dengan metode survai

Metode survai digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Alur pemikiran yang digunakan dapat dilihat pada gambar dibawah.





Gambar 4.1 : Alur proses penelitian

Sumber : Data olahan

1. Merumuskan masalah
Rumusan masalah telah dibahas dalam subbab sebelumnya, rumusan masalah yang ada dibatasi pada satu pertanyaan penelitian :
Faktor faktor apa yang membentuk budaya perusahaan terutama yang berpengaruh langsung terhadap kinerja biaya proyek
2. Menetapkan tujuan penelitian
Untuk mengidentifikasi faktor pembentuk budaya perusahaan terutama yang paling berpengaruh terhadap kinerja biaya proyek
3. Penerapan konsep dan teori relevan melalui studi kepustakaan
Setelah masalah dan tujuan dirumuskan, langkah selanjutnya adalah dengan pencarian literatur dan hasil riset yang relevan tentang budaya organisasi dan kinerja perusahaan
4. Memformulasikan hipotesa
Hipotesa diformulasikan sebagai hasil kesimpulan sementara atas studi literatur untuk menjawab pertanyaan penelitian
5. Menentukan metode strategi dan instrumen penelitian
Metode penelitian disesuaikan dengan tipe dan fokus pertanyaan penelitian. Sesuai dengan pertanyaan penelitian metode survay digunakan, instrumen penelitian dengan kuisisioner
6. Menetapkan variabel awal penelitian
Variabel awal penelitian didapat dari studi literatur pada sub bab sebelumnya yang kemudian dijadikan dasar untuk klarifikasi awal ke pakar
7. Klarifikasi variabel awal ke pakar (1)
Validasi variabel awal penelitian dilakukan oleh beberapa pakar dari bidang akademisi dan praktisi yang berjumlah 5 orang.
8. Penyebaran kuisisioner
Setelah dilakukan validasi variabel kemudian dilakukan penyebaran kuisisioner kepada responden penelitian. Responden penelitian adalah karyawan tim proyek PT.X
9. Uji validitas dan reliabilitas
Hasil pengumpulan data dari kuisisioner selanjutnya diuji secara validitas dan reliabilitas.

10. Analisa statistik

Analisa statistik non parametrik dilakukan dengan penggunaan SPSS

11. Analisa korelasi dan regresi

Analisa korelasi dilakukan guna mengetahui tingkat hubungan antara variabel, regresi dilakukan guna mengetahui dominan dan *significansi* tingkat hubungan yang terjadi

12. Faktor yang paling berpengaruh

Dari hasil uji korelasi dan regresi, didapat faktor paling berpengaruh.

13. Klarifikasi dan validasi variabel ke pakar (2)

Dilakukan klarifikasi validasi kedua pada pakar yang terlibat secara langsung pada PT .X dengan tingkat pengalaman kerja > 10 tahun. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel yang berkorelasi sesuai dengan keadaan sebenarnya pada PT.X

14. Variabel yang paling berpengaruh

Didapat variabel yang paling berpengaruh dalam konteks PT X

15. Temuan dan pembahasan

Analisa temuan berdasarkan hipotesa yang yang dirumuskan. Pembahasan hasil temuan dengan cara pembuktian terhadap 3 aspek :

- Validasi literatur
- Validasi pakar
- Validasi statistik

16. Kesimpulan dan saran

Menarik kesimpulan dan saran

4.3.1 Variabel Penelitian

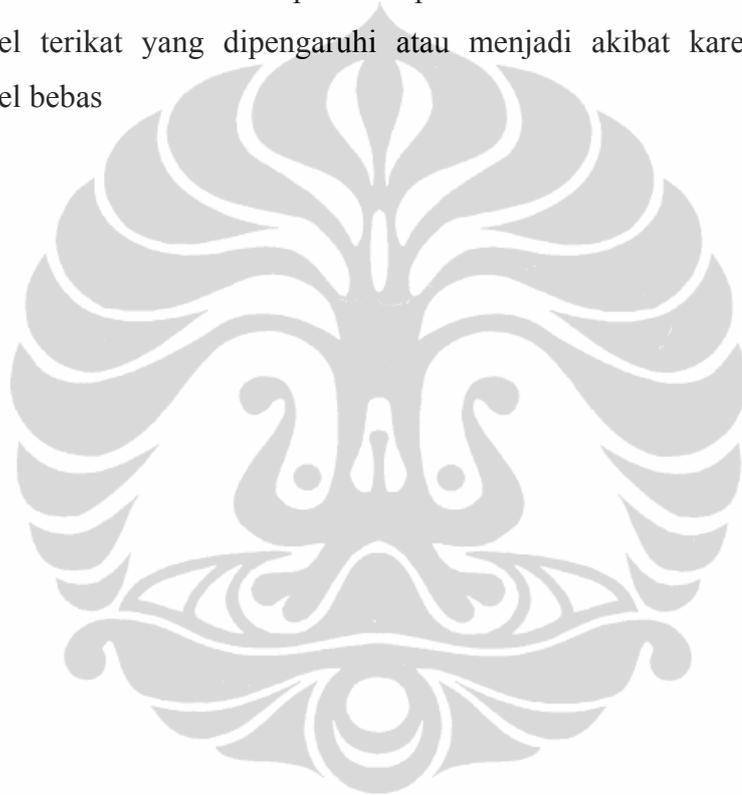
Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dapat ditarik kesimpulannya (sugiono :2003). Menurut hubungan dengan variabel lain, maka macam variabel penelitian dapat dibedakan menjadi:

- Variabel independen

Variabel dikatakan independen apabila variabel tersebut bertindak sebagai variabel *stimulus, input, predictor dan antecedent*. Variabel independen disebut juga sebagai variabel bebas atau variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (variabel terkait). Jadi variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi

- Variabel dependen

Suatu variabel dikatakan dependen apabila variabel tersebut merupakan variabel terikat yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas



Tabel 4.2 : Dimensi, variabel dan indikator budaya organisasi

Variabel dimensi budaya organisasi					
<i>Asumsi /prinsip dasar</i>	<i>Nilai nilai budaya</i>		<i>Artifact atau perilaku yang diwujudkan</i>		
DIMENSI	VARIABEL NILAI	DESKRIPSI	REFERENSI	INDIKATOR (aspek perilaku)	
Mind , mengolah pola pikir yang positif thinking, balanced thinking dan onward looking / out of the boxes	X1 Empaty	kemampuan seseorang untuk dapat mengenali, mempersepsi, dan merasakan perasaan orang lain	Moh Pabundatika :2006, Adhi :2007	X1.1	bertanya dan mampu menghargai ide
				X1.2	harus dapat menerima setiap orang yang kompeten
				X1.3	tidak berprasangka pada pendapat orang lain
	X2 vision	pandangan jauh kedepan, cita cita yang ingin diwujudkan oleh organisasi	David w arnessen et all :2007	X2.1	mampu menterjemahkan visi menjadi sasaran terukur
				X2.2	berfikir dengan jangka panjang
				X2.3	memulai dengan perencanaan
	X3 commitment	tingkat dimana karyawan yakin dan mau menerima tujuan dari organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan	Moh Pabundatika :2006, Adhi :2007, Carl F Fey, Daniel R:2000	X3.1	mentaati norma dan kesepakatan yang ada
				X3.2	terbuka dalam memberikan feedback dan masukan
				X3.3	tidak menunda keputusan

Tabel 4.2 : (Sambungan)

DIMENSI	VARIABEL NILAI	DESKRIPSI	REFERENSI	INDIKATOR (aspek perilaku)
Mind , mengolah pola fikir yang positif thingking, balanced thingking dan onward looking / out of the boxes	X4 Quality	tingkat baik buruknya atau taraf drajat sesuatu	Wes shera : 2008, Adhi :2007, bachtiar mohammad et al :2007	X4.1 continuous improvement (berkelanjutan)
	X5 Achivement	kemampuan dalam bertidak atau berupaya dalam pencapaian hasil terbaik	Miller :1997	X5.1 mampu membuat target pencapaian yang menantang
				X5.2 terencana dan terorganisasikan
	X6 Analitical	kemampuan untuk dapat memvisualisasikan,mendefinisi serta memecahkan masalah dan konsep rumit kedalam pengambilan keputusan terbaik berdasarkan pada informasi yang tersedia	Adhi :2007	X6.1 bersikap kritis dan rasional
				X6.2 mampu memperhatikan dampak jangka pendek dan panjang
	X7 inovation	berfikir kedepan dengan cara pandang yang baru dalam melakukan sesuatu hal	Wes shera : 2008, Adhi :2007, Aiman & Smith 2004	X7.1 berfikir inovasi dan kreatif
				X7.2 berfikir menjadi pioner
X7.3 selalu mengikuti perkembangan ilmu				

Tabel 4.2 : (Sambungan)

DIMENSI	VARIABEL NILAI	DESKRIPSI	REFERENSI	INDIKATOR (aspek perilaku)	
Heart , mengolah pola perasaan dan kejiwaan yang didasarkan pada aspek kepemimpinan, integritas dan inisiatif dalam berorganisasi	X8 Leadership	proses dari pengaruh sosial yang terlibat pada seseorang pada saat mendapatkan dukungan atau bantuan dari orang lain dalam upaya penyelesaian satu tugas bersama	Juha Hulkonen et all :2006, Asim khan, adhi :2007	X8.1	tegas dan bijak
				X8.2	mendengar dengan empati
				X8.3	menjadi panutan
				X8.4	dapat dipercaya
				X8.5	mempu membuat karyawan bangga dan bertanggung jawab
	X9 integrity	tingkat konsisten dalam menjaga perilaku, nilai, metode, ukuran, prinsip, ekpektasi serta hasil ingin dicapai	Daniel R denison, Aniel K mishra :1995, Asim khan ,	X9.1	bekerja dalam kelompok lebih baik daripada bekerja sendiri
				X9.2	tidak menyalahgunakan jabatan dan fasilitas
				X9.3	penghargaan dan sanksi dilaksanakan secara konsisten
				X9.4	menghargai orang lain
	X10 initiative	tingkat kesiapan perusahaan atau individu dalam memasuki atau memulai suatu usaha baru	Adhi: 2007	X10.1	mampu mengenerate ide baru dan kreatif
X10.2				positif respon untuk pendapat yang baik	
Spirit , mengolah aspek spiritual	X11 spiritual capital	konsep ukuran nilai dari individu, group dan masyarakat terhadap aspek keagamaan, moral atau kepercayaan psikologi dan praktik dilapangan	Deal kennedy :1992	X11.1	memulai pekerjaan dengan berdoa
				X11.2	tidak cepat puas dan mudah putus asa
				X11.3	pengembangan semangat kebersamaan dan kepedulian

Tabel 4.2 : (Sambungan)

	VARIABEL NILAI	DESKRIPSI	REFERENSI	INDIKATOR (aspek perilaku)	
Determine QCD, (Quality cost delivery)	X12 Smart	konsep cara dalam melakukan evaluasi serta objektifitas dan tujuan dari suatu proyek,yang didasarkan pada , spesifik, Measurable, Attainable, Relevant,dan Time framed	Adhi :2007,	X12.1	kejelasan tahapan dan waktu pelaksanaan dapat dipahami oleh semua pihak
				X12.2	menempatkan SDM yang kompeten
				X12.3	Kepedulian terhadap biaya
				X12.4	Pemenuhan kualitas dan ketersediaan material
	X13 customer oriented	berorientasi pada nilai nilai kebutuhan dan kepuasan pelanggan dari segi pelayanan	Hofstede :1991, Juha hulkonene et all :2006,Carl Ffey, Daniel Denison:2000	X13.1	berorientasi pada target, proses dan hasil
				X13.2	konsisten dalam proses yang disepakati
				X13.3	customer satisfaction
Determine HSE, Health safety environment	X14 kepedulian internal	aspek kepekaan dan peduli akan kondisi yang mempengaruhi secara internal	Daniel R denison, Aniel K mishra :1995	X14.1	selalu menjaga tempat dan lingkungan kerja
				X14.2	megimplementasikan kebijakan Health, Safety dan environment secara lengkap
				X14.3	perhatian pada kebugaran dan kesehatan pekerja
				X14.4	penerapan kebijakan zero accident
				X14.5	pasang rambu dilingkungan pekerja

Tabel 4.2 : (Sambungan)

DIMENSI	VARIABEL NILAI	DESKRIPSI	REFERENSI	INDIKATOR (aspek perilaku)
Determine Good Corporate governance	X15 transparansi	Aspek aspek keterbukaan dalam hal informasi sesuai dengan proporsinya masing masing	Jeny eoh :2001, Adhi:2007,	X15.1 penerapan etika bisnis yang jelas dan transparan
			Moh wahyudin zarkasyi : 2008	X15.2 no inside trading/KKN
	X16 akuntability	Aspek nilai tanggung jawab, dapat diandalkan sesuai dengan apa yang diharapkan	Jeny eoh :2001, Adhi:2007	X16.1 bersikap akuntabel dan responsibel
			Moh wahyudin zarkasyi :2008	X16.2 mentaati manual perusahaan
X17 independency		Jeny eoh :2001, Adhi:2007, Moh wahyudin zarkasyi	X17.1 bersikap mandiri (tidak ada konflik kepentingan)	
X18 fairness		aspek nilai kejujuran dan keadilan, menempatkan sesuatu pada ukuran dan proporsinya masing masing	Jeny eoh :2001, Adhi::2007,	X18.1 bersikap adil
			Moh Pabundatika : 2006	X18.2 memberikan keleluasaan kepada tim audit
Preserving environment	X19 kepedulian eksternal	aspek kepekaan dan peduli akan kondisi yang mempengaruhi secara eksternal	Daniel R denison, Aniel K mishra :1995,	X19.1 perhatian pada aspek lingkungan dalam pelaksanaan pekerjaan
			Adhi:2007,	X19.2 peduli pada AMDAL
			Carl F Fey, Daniel R denison :2000	X19.3 mengelola limbah proyek dan memelihara fasilitas lingkungan

Tabel 4.2 : (Sambungan)

DIMENSI	VARIABEL NILAI	DESKRIPSI	REFERENSI	INDIKATOR (aspek perilaku)
Supporting community dev.	X19 kepedulian eksternal	aspek kepekaan dan peduli akan kondisi yang mempengaruhi secara eksternal	Daniel R denison, Aniel K mishra :1995,	X19.4 tidak bersikap eksklusif terhadap masyarakat sekitar
			Adhi:2007, Carl F Fey, Daniel R denison :2000	X19.5 membuat masyarakat sekitar bangga dengan keberadaan perusahaan
				X19.6 pembangunan proyek harus dapat mencegah/meniadakan kerusakan moral
				X19.7 Melibatkan peran masyarakat sekitar proyek dalam pelaksanaan pekerjaan
Promoting sustainable world	X19 kepedulian eksternal	aspek kepekaan dan peduli akan kondisi yang mempengaruhi secara eksternal	Daniel R denison, Aniel K mishra :1995, Adhi:2007, Carl F Fey, Daniel R denison :2000	X19.8 pemanfaatan produk yang ramah lingkungan X19.9 concern terhadap penghijauan disekitar proyek

Tabel 4.2 : (Sambungan)

DIMENSI	VARIABEL NILAI	DESKRIPSI	REFERENSI	INDIKATOR (aspek perilaku)		
inspiring PEOPLE,CUSTOMER & SHAREHOLDER	X20	motivasi	suatu nilai atau perilaku dalam mendorong atau mempengaruhi pihak lain atau dirinya sendiri agar berperilaku sesuai orientasi tujuan yang ingin dicapai	Herriyanti sujono:2007	X20.1	mendorong terbentuknya umpan balik (feedback) dari karyawan
					X20.2	manajemen menunjukkan sikap profesional bukan senioritas
	X13	customer oriented	berorientasi pada nilai nilai kebutuhan dan kepuasan pelanggan dari segi pelayanan	Hofstede :1991, Juha hulkonene et all :2006, David arditi et all	X13.4	sikap santun dan mau peduli akan keluhan pelanggan
					X13.5	rahasia pelanggan sama dengan rahasia perusahaan
					X13.6	mematuhi komitmen yang telah dibuat
					X13.7	memelihara citra perusahaan secara teratur
					X13.8	menerima perbedaan dan budaya global

Sumber : Data olahan

Tabel 4.3 : Indikator variabel kinerja biaya

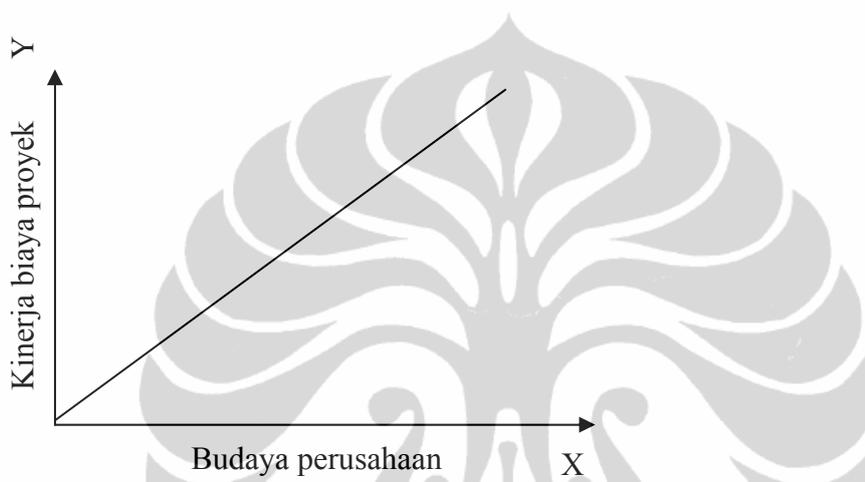
Indikator Kinerja Biaya Proyek		
VARIABEL	INDIKATOR	REFERENSI
y Kinerja biaya	Direct cost	Laode moh saidin :2003
	Biaya material proyek	Laode moh saidin :2003
	Biaya Upah tenaga kerja	Laode moh saidin :2003
	Biaya peralatan K3L	Laode moh saidin :2003
	Interest cost	Alhuja :1990, Asiyanto:2001
	Biaya operasional lapangan	Alhuja :1990, Asiyanto:2001
	Biaya mutu	Laode moh saidin :2003
	Biaya subkontraktor	Laode moh saidin :2003
	Indirect cost	Laode moh saidin :2003, Taylor 1994
	Overhead cost	Alhuja :1990
	Contigencies	Alhuja :1990, Asiyanto:2001
	Escalation	Alhuja :1990

Sumber : Data olahan

4.3.2 Model Penelitian

Berdasarkan data yang didapat, disusun pengaruh budaya perusahaan dengan perilaku perilaku yang disepakati dengan kinerja biaya proyek. Hubungan tersebut digambarkan dalam bentuk grafik $Y = F(x)$ dimana Y adalah kinerja biaya proyek, sedangkan X adalah variabel budaya perusahaan.

Secara matematis grafik tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk fungsi seperti pada gambar berikut.



Gambar 4.2. : Gambar fungsi matematis grafik $Y = F(x)$

Sumber : Data olahan

$Y = F(X_{ijkl})$

Dimana : Y = Kinerja biaya proyek

X = Variabel budaya perusahaan

i, k = Jenis variabel parameter r selisih variabel budaya perusahaan yang ke-I dan terkait dengan yang ke-k

4.3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dapat dipermudah. Data yang dikumpulkan dalam penelitian digunakan untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan, karena data yang diperoleh merupakan landasan dalam pengumpulan data.

Kuisisioner

Angket atau kuisisioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna (Riduwan :2008). Tujuan penyebaran angket adalah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan

Survei dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada para responden yang berkompeten didalam melakukan pengukuran kinerja tim proyek. Dengan kriteria lokasi, objek, populasi dan sampel mengacu pada sub pembahasan selanjutnya. Penelitian ini merupakan jenis penelitian Survai dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuisisioner atau angket yang disebarkan kepada responden. Menurut Cooper dan Emory (1996) penelitian survai merupakan penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data dengan jalan memberikan kuisisioner atau wawancara dan merekam jawabannya untuk dianalisa kembali. Tujuan pengisian data survai oleh para responden dan ahli yang berpengalaman dibidang ini adalah untuk melakukan indentifikasi dimensi budaya perusahaan terhadap peningkatan kinerja biaya proyek.

Daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dibagi kedalam 3 bagian. Bagian pertama meliputi 1) deskripsi demografis dari responden (jabatan dan lama bekerja); 2) karakter proyek (umur proyek, nilai kontrak proyek, indeks biaya proyek); 3) Pertanyaan dan pernyataan aspek aspek nilai perusahaan yang terlibat dan dirasakan dalam tim proyek, mengacu pada variabel penelitian.

Skala pengukuran data

Pembuatan skala ini penting sekali artinya didalam penelitian terutama pada data yang bersifat kualitatif. Dengan teknik penentuan skala ini fakta-fakta kualitatif dapat dirubah menjadi suatu urutan kuantitatif (nazir, 2003).

Menurut sigit : 2003, ada setidaknya 4 jenis skala pengukuran :

- Skala nominal, merupakan skala untuk dapat membedakan secara kategori
- Skala ordinal, merupakan skala untuk mengukur perbedaan kualitas atau kuantitas yang tidak diketahui seberapa unit selisihnya, tetapi diketahui

perbedaannya bahwa yang satu lebih tinggi atau lebih rendah dari yang lainnya dalam hal kualitas dan kuantitas.

- Skala interval, merupakan skala untuk mengukur tingkat atau drajat panas-dingin, suhu udara dan jarak.
- Skala rasio, merupakan skala untuk menghitung kuantitas yang terlihat secara visual, dapat dihitung, dapat ditambahkan dan dikurangi, dapat dibagi dan dilipatkan.

Banyak sekali jenis-jenis skala yang telah dikembangkan dalam penelitian, pada penelitian skala yang digunakan adalah skala likert. Mangacu pada penelitian sebelumnya dalam konteks budaya organisasi.

Skala *likert* merupakan metode yang dianggap paling sesuai untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi variabel dan kemudian variabel dijabarkan menjadi indikator. Indikator yang terukur dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

Adapun skala pengambilan keputusan berupa indikator-indikator terukur berupa skala, yang digunakan yaitu interval.

Dalam penelitian ini dibagi kedalam 5 skala pengukuran, yaitu :

1. Tidak berpengaruh
2. Cukup mempengaruhi
3. Mempengaruhi
4. Mempengaruhi serius
5. Sangat mempengaruhi

Validitas dan realibilitas instrumen penelitian

Ketepatan hasil pengujian dalam penelitian sangat tergantung dari jenis dan instrumen penelitian yang dibangun. Dan analisa statistik yang digunakan bergantung dari skala pengukuran data yang digunakan. Syarat instrumen penelitian yaitu harus dapat memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

4.3.3.1 Uji *validitas*

Uji *validitas* dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu test (alat ukur) melakukan fungsi ukutnya. Cara meguji validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor konstruk dengan skor totalnya. Teknik korelasi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah teknik *product moment correlation* (Sugiyono, 2001). Instrumen penelitian dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar ($>$) dari tabel r (Sugiyono, 2001)

4.3.3.2 Uji *reliabilitas*

Uji *reliabilitas* menyangkut ketepatan alat ukur. Suatu alat ukur mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur tersebut mantap, stabil dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*) sehingga alat ukur tersebut konsisten dari waktu ke waktu (Moh Nasir:2003). Reliabilitas diukur dengan menggunakan metode *cronbach alpha*. Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* lebih besar ($>$) dari 0,60 (Sekaran: 2000).

4.3.4 Pengumpulan data

Berdasarkan sumber pengumpulan data, pada penelitian kali ini, terdapat dua jenis metode pengumpulan data, yaitu :

Data Primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari hasil survai terhadap responden yang diteliti dan data yang berasal dari sumber pendataan secara *history* (data base perusahaan). Data ini merupakan data mentah yang belum melalui tahapan pengolahan. Data ini meliputi :

- Dokumentasi yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian yang bersumber langsung dari PT.X

Data sekunder

Adalah data atau informasi yang diperoleh dari studi literatur, jurnal-jurnal penelitian, yang sudah melalui pengolahan. Dalam penelitian ini, data tersebut meliputi :

- Data untuk landasan teori dari penelitian yang diambil dari buku-buku jurnal dan makalah.
- Data untuk variable penelitian yang diambil dari penelitian sebelumnya berdasarkan referensi masing masing sumber.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan pertanyaan dimana peneliti menyebarkan kuisisioner kepada para responden dan wawancara adapun tahapan yang dilalui dapat diklasifikasikan kedalam beberapa tahapan berikut :

- Tahap pertama

Tahap pertama dilalui dengan melakukan klarifikasi variabel variabel penelitian yang telah terdefinisi pada proses studi kepustakaan, kepada para pakar. Proses ini disebut dengan validasi pakar.

Yang dikategorikan sebagai pakar adalah orang orang yang memiliki keahlian dibidang akademisi maupun praktisi yang memiliki pengalaman kerja minimal 15 tahun dibidang manajemen SDM perusahaan. Hasil dari klarifikasi pakar pada tahap pertama ini adalah variabel *definitive* yang telah siap untuk disebarkan kepada para responden.

- Tahap kedua

Yang dilakukan pada tahap kedua ini adalah mengumpulkan data dari para responden. Responden dari penelitian ini merupakan para manajer dan key personil tim proyek pada perusahaan jasa konstruksi PT.X yang telah memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun dalam pelaksanaan proyek konstruksi bangunan gedung dan sipil. Berpendidikan minimal D3 dan berusia diatas 30 tahun.

Variabel yang digunakan pada tahapan ini telah melalui uji verifikasi dan klarifikasi dari pakar. Hasil dari pengumpulan data pada tahap kedua merupakan bobot dari faktor yang paling berpengaruh dalam upaya peningkatan kinerja biaya proyek.

- Tahap ketiga

Yang dilakukan pada tahap ketiga adalah melakukan validasi hasil atas analisa data berdasarkan pada proses pengumpulan data tahapan sebelumnya.

4.3.4.1 Lokasi Penelitian dan objek penelitian

Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan studi kasus pada PT. X yang merupakan suatu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa konstruksi. Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian dikarenakan ketersediaan didalam memberikan data yang dibutuhkan bagi kepentingan penelitian.

Obyek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Manager dan keypersonil tim proyek pada PT X selaku agen yang terlibat langsung pada peningkatan kinerja proyek di perusahaan X yang berbasis organisasi proyek.

4.3.4.2 Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (sugiono: 2001)

Pada penelitian ini, populasi yang dituju adalah seluruh karyawan permanen pada PT X yang terlibat langsung dalam pengorganisasian tim proyek.

Sampel penelitian

Sampel penelitian merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang dapat merepresentasikan subjek penelitian.

Sampel dalam penelitian ini adalah manajer proyek beserta keypersonil tim proyek di PT. X yang berjumlah sekitar 35 orang.

Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *probability sampling* dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi. Pada penelitian kali ini, *probability sampling* yang digunakan adalah :

- *Proportionate stratified Random sampling*

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (sugiyono :2001). Teknik ini dipilih karena keberagaman tingkat strata pendidikan dan pengalaman kerja pada pegawai di PT X.

4.3.5 Metode Analisa Data

4.3.5.1 Analisa hipotesa asosiasi dengan analisa non parametrik

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, sesuai dengan latar belakang dan pertanyaan penelitian. Hipotesa yang dibangun adalah hipotesa asosiatif. Hipotesa *asosiatif* adalah suatu pertanyaan yang menunjukkan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (sugiyono:2001). Dalam konteks penelitian kali ini, hipotesa asosiatif yang dibangun untuk mencari hubungan asosiatif antara budaya perusahaan dengan kinerja biaya proyek.

Metode *statistic non parametric* merupakan metode yang digunakan jika data yang ada tidak berdistribusi normal, atau jumlah data responden cenderung sangat sedikit serta level data adalah nominal atau ordinal.

Analisa korelasi

Analisa korelasi bertujuan untuk mengetahui dan menemukan ada tidaknya hubungan antara beberapa variabel yang telah ditetapkan untuk penelitian hingga dapat mengukur karakteristik hubungan serta arti maupun implikasinya dari hubungan positif (+) maupun negatif (-)

Analisa korelasi spearman rank

Dalam korelasi spearman rank, sumber data untuk kedua variabel yang akan dikonversikan dapat berasal dari sumber yang tidak sama, jenis yang dikorelasikan adalah data ordinal, serta data dari kedua variabel tidak harus membentuk distribusi normal. Korelasi spearman rank bekerja dengan data ordinal atau berjenjang atau rangking, dan bebas distribusi.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_1^2}{n(n^2 - 1)} \quad (4.1)$$

Harga ρ yang didapat kemudian dibandingkan dengan ρ tabel. jika harga ρ lebih besar dari harga ρ tabel maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga hipotesa diterima.

Analisa regresi

Analisa regresi dilakukan untuk mempelajari bagaimana eratnya hubungan antara satu atau beberapa variabel independen dengan sebuah variabel dependen. Regresi merupakan alat yang dipergunakan untuk mengukur pengaruh dari setiap perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan kata lain, digunakan untuk menaksir variabel terikat (Y) setiap ada perubahan variabel bebas (X).

Data penelitian ini menggunakan analisa regresi karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat suatu model subjektif untuk memanfaatkan penggunaan data yang tersedia bagi Manajer proyek. Analisa model secara statistik dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Rumus yang diinginkan sbb:

$$CCI = F(X) \quad (4.2)$$

Dimana:

X = dimensi budaya perusahaan

Analisa regresi dilakukan untuk mencari model matematis antara variable terikat (dependen) dan variable bebas (independen). Secara umum variable dependen (Y) mungkin mempunyai hubungan dengan lebih dari satu variable independen (X), yang modelnya dapat dilihat sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_n x_n + \varepsilon \quad (4.3)$$

Dimana :

\hat{Y} = Variabel respon

β_0 = Intercept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n$ = koefisien

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ = Variabel *regressor*

ε = residual (*error term*)

Rumus diatas disebut model regresi linear berganda dengan n variable independen. Analisa dilakukan dengan menggunakan SPSS. Dalam analisa regresi, terdapat parameter ukuran yang akan dicari, yaitu: Garis regresi, yaitu garis yang menyatakan dan menggambarkan ukuran dan hubungan antara Y dan X dan digunakan untuk memprediksi nilai variable dependen Y dari nilai variable independen X.

4.3.5.2 Uji Model

Dari model regresi yang telah diperoleh, dilakukan proses uji model, yaitu:

Test koefisien penentu atau (R^2) test.

Analisa koefisien determinasi digunakan untuk melihat tepat tidaknya penggunaan persamaan regresi atau tepat tidaknya variabel – variabel bebas yang mempengaruhi variable terikat. Koefisien ini menunjukkan prosentase bagian dari total variable Y (variable terkait) yang dapat dijelaskan oleh variabel – variabel bebas.

$$R^2 = \frac{\beta_1 \sum YX_1 + \beta_2 \sum YX_2 + \beta_3 \sum YX_3 + \beta_4 \sum YX_4}{\sum Y^2} \quad (4.4)$$

Dimana :

$\beta_1 \dots \beta_3$: koefisien regresi

$X_1 \dots X_3$: data variabel independen

\hat{Y} : data variabel dependen

Daerah nilai dari *R square* adalah dari nol sampai satu. Semakin dekat Y dari model regresi kepada titik data, maka R semakin tinggi. Metode ini dikenal juga sebagai validasi prediction.

F test

F test digunakan untuk memberikan indikasi apakah model yang dihasilkan memberikan penjelasan yang cukup pada situasi yang sebenarnya.

Langkah – langkah pengujian:

- Menentukan H_0 dan H_a

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas dengan variable terikat

$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$, terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas dengan variabel terikat

- Penentuan level of significant (α) = 0.05

- Kriteria pengujian

H_0 ditolak apabila nilai F hitung > F tabel

H_0 diterima apabila nilai F hitung \leq F tabel

- Nilai F hitung

$$\frac{SSR / k}{SSE / n - 1 - k} \quad (4.5)$$

Dimana :

SSR = *Sum of Squares Regression*

SSE = *Sum of Squares Residual*

k= banyaknya variable bebas

n= banyaknya sampel

4.4 KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang permasalahan, pertanyaan penelitian dan hipotesa sementara yang dibangun, pada bab ini dijelaskan metode penelitian yang akan digunakan guna menjawab hal tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan tahapan yang telah dijelaskan pada kerangka alur pemikiran. Hipotesa yang dibangun merupakan hipotesa asosiatif guna mencari apakah terjadi hubungan antara variabel x (nilai budaya perusahaan) dengan variabel y (kinerja biaya proyek). Metoda analisa dengan menggunakan analisa statistik non parametrik. Dengan validasi instrumen *construct* dan validasi hasil pada penilaian pakar.