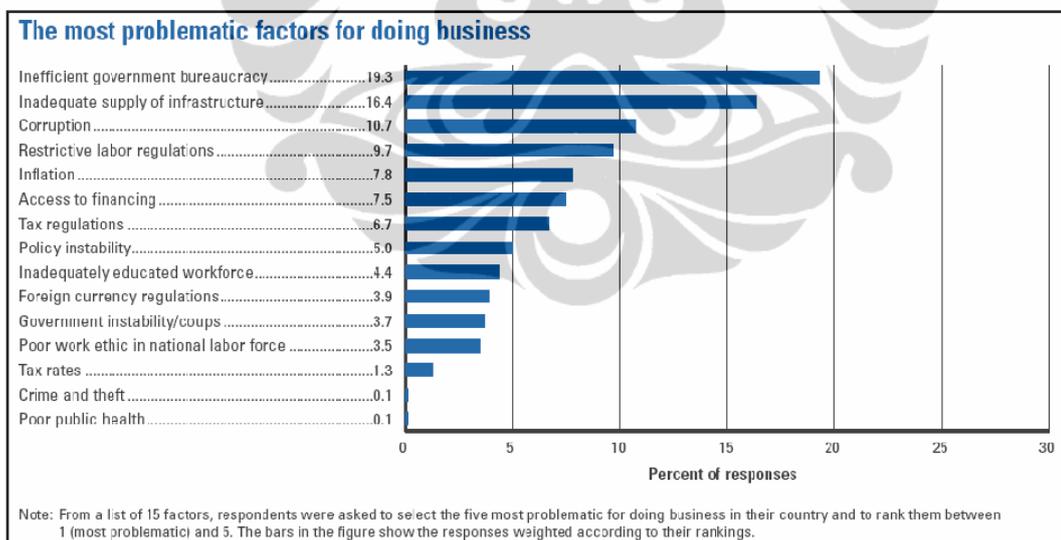


BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Permasalahan SDM Indonesia terus menjadi persoalan yang tidak henti hentinya dibicarakan dalam semua konteks dunia kepraktisan, tanpa terkecuali manajemen proyek. Pro dan kontra terus terjadi, ada yang beranggapan masih jauhnya kualitas SDM kita untuk dapat memenuhi standard yang diharapkan (M Chatib basri : 2009)[1], hingga pada permasalahan faktor internal dan eksternal satu organisasi dimana SDM itu bernaung (Endah setyowati :2003; Agus Saryono: 2001)[2].

Lemahnya daya saing dan persaingan usaha yang tidak sehat tampaknya masih menjadi permasalahan dominan yang terjadi dalam lingkungan usaha di Indonesia. Hal ini dapat terlihat dari laporan yang dikeluarkan oleh satu lembaga riset internasional (*The Global competitiveness report 2008-2009, dalam world economic forum*).



Gambar 1.1. : identifikasi permasalahan dasar lingkungan usaha di indonesia

Sumber : *The Global competitiveness report 2008-2009, world economic forum*

Dalam akumulasi nilai tersebut, disimpulkan bahwa pola dunia usaha di Indonesia masih pada tingkat dasar (*phase factor driven*) dimana permasalahan yang ada cenderung masih didominasi oleh permasalahan dasar. Dan dari sekian

banyak faktor, lebih dari 50 % disebabkan oleh : 1. Birokrasi pemerintahan yang tidak efektif dengan segala prosedural yang dianggap tidak memotivasi dunia usaha, 2. Ketidaksiapan Infrastruktur dalam menunjang kegiatan usaha, 3. Korupsi, dan 4. Masih terbatasnya peraturan ketenagakerjaan yang ada baik dari sisi buruh maupun pengusaha.[3]

Sungguh ironis memang, ditengah arus persaingan dunia kerja yang semakin terus berkembang, dengan pasar global yang semakin menjanjikan (Janet K Yates :1991)[4], karakteristik SDM Indonesia masih dirasa kurang cekat dan tanggap untuk dapat beradaptasi (Endah setyowati : 2003)[5]. Bahkan cenderung terkesan terus mengikuti dan mengulangi pola lama yang sama, yang terpengaruh oleh budaya yang sudah mengakar di perusahaan tersebut selama bertahun tahun[6]. Dari sekian banyak riset yang dilakukan oleh para ahli (wish shera : 2008; Hulkkonen, Juha, Annamari Soikkeli: 2007 ; Brigitte Brun. Accountancy SA. Johannesburg: Jul 2004), terdapat hubungan erat antara budaya perusahaan dengan kinerja SDM. Sebegitu kentalnya sehingga dalam satu kondisi, kinerja SDM merupakan pencerminan dari budaya perusahaan yang baik secara sadar atau tidak telah diterapkan selama turun temurun pada satu perusahaan

Menurut peter Senge, suatu perusahaan dan budaya yang mengakar didalamnya, memegang peran penting dalam keberlanjutan sejarah perusahaan. Pandangan Peter Senge akan konsepsi pembelajaran organisasi menjadi salah satu fenomena yang berkembang dalam kurun waktu 10 tahun terakhir. Dalam pandangannya, persoalan yang kerap terjadi dalam proses pembelajaran organisasi, pada saat proses tersebut telah kehilangan tujuan dasarnya (Peter senge : 2006)[7]. Kecenderungan yang ada justru informasi ditransfer masih dengan paradigma pembelajaran dengan mindset model lama yang telah mengakar selama bertahun tahun (Peter senge: 2006; Brigitte Brun: 2004)[8]. Dengan membayangkan aktivitas pembelajaran yang hampir sama dengan metode pembelajaran yang dilakukan didalam kelas, dengan mendengarkan, mengikuti aturan, dan selalu berupaya menyenangkan guru dengan menghindari kesalahan yang mungkin terjadi. Sehingga pola dan arah pewarisan pembelajaran hanya terjadi secara searah tanpa adanya upaya adaptasi dan *input feedback* yang diharapkan.

Peter Senge menggambarkan proses pembelajaran didalam organisasi tak ubahnya menjadi suatu proses dinamisasi ide pemikiran yang harus terus dikembangkan dalam organisasi itu sendiri guna menjawab dinamisasi jaman yang semakin berkembang. Setiap individu SDM merupakan bagian dari tim yang akan mewakili organisasi yang lebih besar. Bahkan tidak mustahil paradigma baru yang ditanamkan dalam tiap individu akan dapat mengubah organisasi yang sangat besar, tanpa terkecuali suatu Negara (peter senge :2006)[9].

Dalam konteks yang lebih sempit, pandangan Peter Senge akan satu perubahan keterbukaan mindset pemikiran, membawa kita kepada hasil riset studi lain yang dilakukan oleh Samuel A culbert, John B Ulmen :2001. Yang menyimpulkan bahwa hubungan hierarky dalam *cultural corporate* perusahaan dapat menghancurkan keterbukaan informasi antara atasan dengan bawahannya yang pada akhirnya memicu beragam faktor degradasi dalam efektivitas produktivitas perusahaan.

I don't want any yes men around me, I want every one to tell me the truth even if it cost them their job : Sam Goldwyn (Samuel A culbert, John B. Ullmen : 2001 p.1).[10]

Saya tidak mau dikelilingi oleh orang yang hanya berkata iya, saya ingin semua orang dapat memberitahukan kebenaran sekalipun akan berdampak pada pekerjaan mereka.

Hubungan hierarkis menyebabkan timbulnya kebanggaan akan jabatan serta kedudukan, karena ada keyakinan pihak tertentu bahwa mereka lebih tahu banyak dibandingkan yang mereka lakukan dan bahwa orang orang yang berada dibawahnya hanya tahu sedikit tentang apa yang mereka kerjakan. (Samuel A culbert, John B. Ulmen: 2001 p.XVIII)[11]. Dasar pemikiran terjadinya hubungan ini, menurut Samuel A culbert, dikarenakan ketakutan mengungkapkan pendapat karena jika berbicara dengan berani, akan mempengaruhi penilaian dirinya. Dan sebaliknya sekelompok orang tertentu akan selalu tampak setuju dengan atasan mereka, menekan ego mereka sebagai jalan untuk memperoleh hal yang mereka inginkan.

Dalam studinya, Samuel A culbert menyimpulkan bagaimana pengaruh hubungan hierarky didalam perusahaan menjadi sangat signifikan karena

berdampak secara langsung hampir pada semua elemen kinerja perusahaan. Sehingga pada akhirnya dapat memetakan nilai efektivitas suatu perusahaan.[12]

Jika dikaitkan dengan konteks budaya organisasi yang diterapkan pada PT.X, dapat diinterpretasikan bahwa aspek holistik organisasi di perusahaan ini merupakan aspek budaya yang dimiliki dalam suatu organisasi yang dibangun dalam waktu relatif lama. Aspek ini berhubungan langsung dengan kapasitas organisasi dalam upaya peningkatan kinerja SDMnya. Pemimpin memegang peranan yang besar dalam menentukan garis kebijakan, dan sangat dimungkinkan untuk dilakukan '*eksternal forces*' untuk menciptakan '*sense of urgency*' dalam upaya peningkatan motivasi dengan support. Menginput sumber daya baru guna mendukung misi baru yang ditargetkan serta memberikan pemahaman pada sumberdaya yang dianggap masih dibawah target pencapaian.

1.2 Perumusan Masalah

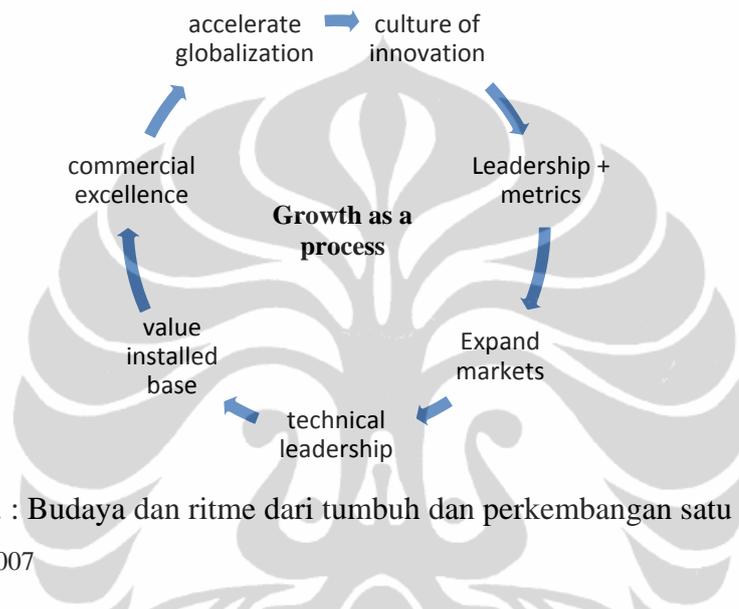
1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasar data riset sebelumnya (Hari G soeparto :2007), menurut data kuantitatif BPS 1998, industri konstruksi nasional memiliki produktivitas yang rendah, hal ini tergambar dari rendahnya produktivitas pertenga-kerja. Produktivitas erat kaitannya dengan kemampuan daya saing perusahaan tersebut untuk dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan globalisasi. Nilai latar belakang sejarah perkembangan jasa konstruksi indonesia nampaknya belum berpengaruh besar terhadap nilai daya saing yang dimiliki oleh masing masing penyedia jasa konstruksi untuk dapat bersaing dalam pasar global yang semakin terbuka luas.

Menurut Hari G Soeparto: 2007[13], rendahnya produktivitas disebabkan oleh beberapa faktor : belum sesuainya penempatan tenaga kerja, masih rendahnya intensitas penggunaan teknologi, kurangnya koordinasi antar pelaku; belum berfungsi maksimal lembaga kerjasama antar pelaku jasa konstruksi, pemerintah maupun perguruan tinggi; belum sehatnya persaingan; serta belum optimalnya kemampuan pengelola usaha jasa konstruksi dan (*demand sophistications*) tuntutan permintaan yang masih rendah dari para penggunanya.

Kesediaan diri untuk berkembang adalah tantangan berikut yang tidak terelakkan, karena berkembang itu sendiri merupakan proses yang sangat terkait

dengan budaya dan ritme (Adhi:2007)[14]. Siklus perkembangan perusahaan dimulai dari *leadership + metrics*. Kemudian dilanjutkan dengan ekspansi pasar, memperkuat kemampuan kepemimpinan teknis, dan melestarikan nilai yang positif yang sudah ada. Sehingga pada akhirnya akan menghasilkan *commercial excellence* yang dapat mempercepat proses globalisasi perusahaan. Siklus akan dapat berjalan dengan baik bila terjadi inovasi budaya.



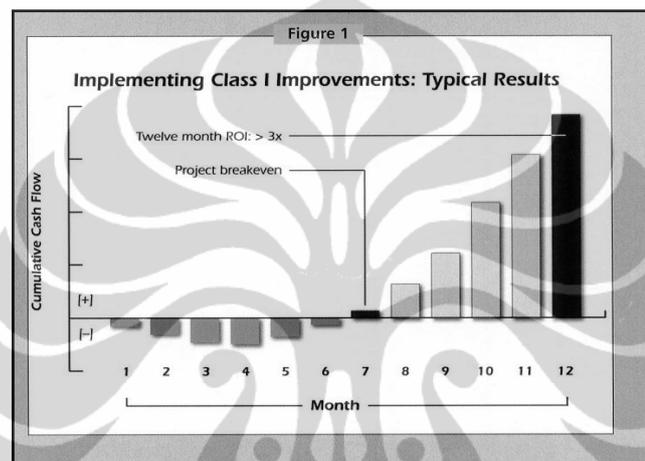
Gambar 1.2. : Budaya dan ritme dari tumbuh dan perkembangan satu perusahaan
Sumber : Adhi 2007

Pengaruh kuat budaya perusahaan terhadap kinerja tim proyek, dapat memberikan '*simultaneous effect*' atau effect keberlanjutan (David W Arnesen; William L Weis: 2007)[15]. Sejauh mana budaya perusahaan akan memberikan effect terhadap kinerja tim proyek. Dalam pandangannya, Peter senge beranggapan bahwa suatu tim merupakan kekuatan dasar dan utama dari suatu organisasi yang lebih besar[16]. Namun paradok sering kali terjadi, bagaimana mungkin individu dengan IQ diatas 120, namun secara kolektif hanya memiliki IQ 63?. Paradok yang menyatakan bahwa suatu tim tidak lebih baik daripada pemikiran satu orang jika tidak dipelihara dengan baik sesuai visi yang ingin dibentuk (Farnham, Alan. Fortune: 1997; Dumaine, Brian: 1994).

1.2.2 Signifikasi Masalah

Menurut suatu riset yang dilakukan di US (E georgy Maged, Maan Chang, Lei Zhang : 2005)[17], mengenai pengukuran *performance* tim engineering di

sejumlah proyek konstruksi di US. Kecenderungan yang ada, menjabarkan bahwa kinerja tim engineering memegang salah satu peran paling dominan dalam menentukan keberhasilan proyek dilihat dari konteks waktu dan biaya. **Kinerja tim diukur dengan membandingkan antara engineering input, dengan output dalam konteks waktu dan biaya, yang kemudian diratakan dalam satuan nilai faktor indeks kinerja. (*cost performance index dan schedule performance index*).**



Gambar 1.3. : Diagram hasil pencapaian (cash flow vs month) upaya peningkatan non teknologi

Sumber : Heitmen willia et all, 2004

Upaya peningkatan kinerja cenderung dapat diklasifikasn kedalam 2 jenis, peningkatan teknologi dan peningkatan non teknologi. Peningkatan teknologi diarahkan pada investasi penggunaan teknologi baru dalam melakukan *improvement*, sedang peningkatan non teknologi lebih diarahkan pada pengembangan sistem kerja atau prosedural. Menurut data penelitian (Heitmen Willia, Philip spencer, Richard Hagey, 2004), menunjukkan bahwa kecenderungan yang terjadi, upaya peningkatan non teknologi jauh lebih efisien dalam konteks hasil akhir yang diharapkan. Dari sejumlah riset pada sekitar 250 perusahaan besar, dalam waktu kurang dari 8 bulan, dengan alokasi 20-30% dana pengembangan, dapat menghasilkan nilai kinerja hingga 100% [18].

Dalam konteks perusahaan jasa konstruksi, seperti telah dijelaskan sebelumnya, keterlibatan tim proyek memegang peranan dominan dalam

penentuan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja biaya merupakan salah satu indikator yang memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu proyek. Indikator tersebut, dibentuk oleh beberapa sub indikator lainnya yang berpengaruh secara langsung dalam pembiayaan proyek. Kedua subindikator yang menentukan kinerja biaya dalam proyek yaitu *direct cost* dan *indirect cost*. *Direct cost* dan *indirect cost* pada akhirnya akan menjadi penentu sejauh apa nilai *cost performance indeks* yang dapat dicapai dalam suatu proyek.

Menurut Cameron dan Quinn (1999)[19] unsur unsur pembentuk budaya organisasi dapat menunjang efektifitas suatu organisasi, dapat dipandang dari 3 parameter penilaian yaitu : 1) profile budaya secara keseluruhan, yang merupakan suatu tingkat dominasi budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan. 2) kekuatan budaya, merupakan karakter spesifik tipe budaya yang mengindikasikan kinerja yang tinggi. 3) tingkat kongruen atau kesinergisan, merupakan tingkat keharmonisan diantara perbedaan budaya yang ada. Ketiga parameter tersebut akan mengindikasikan apakah karakter budaya pada satu perusahaan telah menunjang antara satu aspek dengan aspek lainnya sehingga tujuan perusahaan dapat terpenuhi.

Sebegitu pentingnya budaya organisasi untuk dapat dilaksanakan karena budaya kerja adalah penjelasan sekaligus pencerminan dari : 1) Siapa kita (model bisnis, kemampuan perusahaan, sejarah dan catatan penting yang dimiliki), 2) Apa yang kita percayai (Tata nilai, kepercayaan dan komitmen); 3) kemana arah kita (Visi dan misi kedepan) ; 4)dan bagaimana cara kita dapat mencapainya (Strategi, inisiatif, *imperative*, *six sigma*, *digitalization*)(Adhi:2007)[20]

Budaya adalah satu set nilai, penuntun, kepercayaan, pengertian dan norma, falsafah, etika dan cara berfikir. **Budaya yang ada disatu lingkungan berpengaruh terhadap pembentukan pribadi yang berada dilingkungan tersebut.** Setiap lingkungan memiliki budaya yang dianut oleh anggota masyarakatnya. Dan perusahaan merupakan suatu lembaga yang terdiri dari banyak karyawan yang berasal dari latar belakang sosial ekonomi yang berbeda beda. Maka salah satu jalan untuk dapat menyatakan keragaman tersebut demi mencapai satu tujuan perusahaan adalah melalui budaya. Yang dirumuskan oleh

pemimpin perusahaan yang kemudian disebut budaya perusahaan (Adhi: 2007)[21]

Budaya organisasi atau perusahaan merupakan satu nilai atau tatanan yang dianut oleh satu perusahaan untuk dapat diterapkan dan terefleksi dalam setiap perilaku individu tanpa terkecuali individu pembentuk tim proyek (Adhi:2007). Sejauh apa budaya dan tatanan nilai tersebut telah dapat teridentifikasi dan terefleksi pada tatanan perilaku dan turut menunjang aktivitas tim proyek dalam upaya pencapaian target proyek, hal inilah yang menjadi penting untuk dilakukan pengkajian. Apakah nilai budaya tersebut telah sesuai dengan aspek aspek kinerja yang diterapkan dalam proyek khususnya dalam konteks kinerja biaya proyek., serta faktor apa yang yang membentuk nilai pada budaya perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja biaya proyek.

Atas dasar itulah, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian yang mengacu pada analisa pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja biaya proyek konstruksi.

1.2.3 Rumusan Masalah

Dari identifikasi dan signifikansi masalah yang diatas, sehingga didapatkan *Research Question* yang dibangun yaitu :

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

Yang dimaksud dengan faktor faktor budaya perusahaan disini adalah rumusan nilai yang diwujudkan dengan perilaku tiap individu pembentuk tim proyek didalam menghasilkan kualitas kinerja biaya proyek yang baik.

1.3 Tujuan Penelitian

Mengidentifikasi faktor faktor yang membentuk budaya perusahaan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja biaya proyek

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan untuk memberikan kontribusi berupa masukan kepada:

- i) Universitas Indonesia, khususnya PPSBIT (Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Teknik) sebagai almamater, dalam melengkapi data base bidang manajemen SDM proyek.
- ii) Masyarakat jasa proyek konstruksi di Indonesia dan proyek pada umumnya , dengan mengidentifikasi variabel, menganalisa dan melakukan pengelolaan guna optimalisasi kinerja biaya proyek
- iii) Sebagai acuan dasar bagi kepala proyek dan keypersonal tim proyek di PT X, guna menciptakan nilai nilai perilaku yang sejalan dengan perilaku budaya perusahaan dilingkungan organisasi proyek serta menghindari nilai nilai perilaku yang tidak mendukung terhadap aktivitas tim proyek dalam menghasilkan kinerja biaya yang optimal
- iv) Pribadi penulis, khususnya dalam melakukan optimalisasi diri.

1.5 Batasan Penelitian

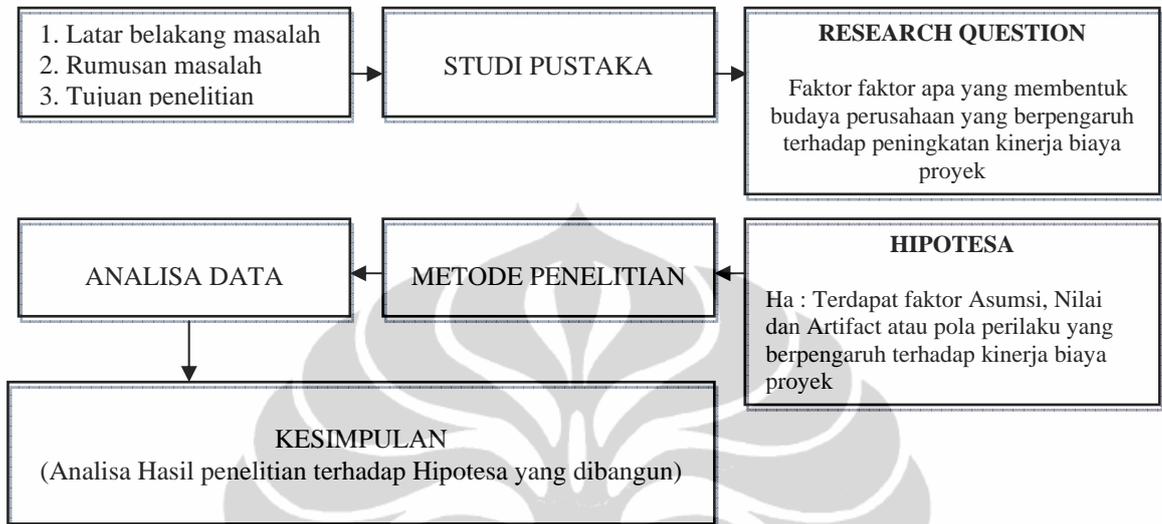
Batasan pada penelitian ini, sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan dari sisi kontraktor
2. Penelitian dilakukan pada perusahaan jasa konstruksi di Indonesia yang masuk kedalam kategori Grad 5-7 klasifikasi besar
3. Penelitian dilakukan untuk tim proyek yang sedang atau telah berjalan diwilayah indonesia dan dilakukan oleh PT X dengan pengalaman minimal 10 tahun
4. Proyek yang diteliti adalah proyek konstruksi yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir diwilayah Jabodetabek
5. Tinjauan proyek yang dianalisa adalah kinerja biaya pelaksanaan proyek
6. Perilaku yang dianalisa dibatasi pada perilaku yang boleh dan dianjurkan dalam nilai nilai perusahaan.
7. Penelitian dibatasi hanya pada pertanyaan penelitian

1.6 Model operasional penelitian

Tahapan dalam proses penelitian ini dapat dilihat dari skema dibawah. Skema tersebut memberikan infirmasi mengenai tahapan yang akan diambil dalam

pelaksanaan penelitian. Guna mengarahkan penelitian pada hasil yang *valid* dan *reliable*.



Gambar 1.4. : Alur model operasional penelitian

Sumber : hasil olahan