

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dibahas tinjauan pustaka yang mengacu pada penjabaran konsep Budaya Organisasi dan Kinerja Biaya Proyek dengan mengacu pada literatur-literatur dan hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan. Sistematika pembahasan pada bab ini kami bagi kedalam beberapa sub-bab dengan urutan sebagai berikut:

2.1 PENDAHULUAN

2.2 BUDAYA ORGANISASI

2.3 KINERJA BIAYA PROYEK

2.4 FAKTOR FAKTOR BUDAYA ORGANISASI YANG
BERPENGARUH TERHADAP KINERJA PROYEK

2.5 KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESA PENELITIAN

2.2 BUDAYA ORGANISASI

Pada sub bab ini akan dibahas hal-hal yang berkaitan dengan konsep budaya organisasi, dimensi pembentuk budaya serta peranan budaya organisasi dalam perkembangan perusahaan.

2.2.1 Definisi

Menurut Edgar H Schein (1995) yang dikutip dari Moh Pabunda Tika: 2006, [22]

Culture is pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and integral integration- that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and fill in relation to those problems.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat guna memahami, memikirkan, dan merasakan hal yang terkait dari latar belakang persoalan yang sama.

Organization is a social arrangement which pursues collective goals, which controls its own performance, and which has a boundary separating it from its environment.

Organisasi merupakan satu tatanan sosial yang berusaha mencapai tujuan secara bersama yang melakukan kontrol pada kinerjanya sendiri dan memiliki batasan dari lingkungan sekitarnya.

Dari pengertian menurut Schein tersebut, Mary Jo Hatch :1993, kemudian mendefinisikan budaya sebagai asumsi, nilai, *artifact* yang mempengaruhi suatu Organisasi [23]. Budaya Organisasi merupakan perwujudan dalam upaya mempertahankan keinginan dan perilaku individu dalam membangun persepsi (Stanley G Harris : 1994)[24]

Dari pendefinisian para ahli, George A Marcoulides dan Ronald H Heck (1993)[25] menyimpulkan, budaya perusahaan merupakan postulasi faktor penting dalam mendeterminasikan level dari hasil suatu organisasi. Hipotesa yang cenderung dibangun berkenaan dengan hal tersebut, ketika suatu organisasi dapat melakukan suatu proses dengan budaya yang kuat dengan penciptaan integrasi yang baik, efektif set dari spesifik nilai, kepercayaan dan pola perilaku, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

Menurut Cushway B dan Lodge D yang dikutip dari Nawawi (2003)[26], hubungan budaya dengan budaya organisasi, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan dan mengoperasikan kegiatan organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas, Budaya Organisasi meliputi semua hal yang berhubungan dengan aspek yang dilakukan dalam membuat dan berkonsekuen pada pembentukan perilaku pegawai. Yang secara langsung mempengaruhi proses organisasi dalam memproduksi, penyediaan jasa bagi pelanggan. Budaya dipengaruhi oleh kepercayaan yang membentuk kemungkinan pencapaian, aturan kolaborasi, masukan positif, dialog dan inovasi pada perusahaan. Budaya perusahaan mengajarkan bagaimana individu dapat menentukan mana yang benar dan salah, mana yang harus dipercaya dan tidak, bagaimana bereaksi dan bagaimana merasakan dari pola perilaku. Karena perilaku dapat berbicara lebih keras dari perkataan.

Beberapa unsur unsur yang terdapat dalam budaya organisasi (Moh Pabunda tika :2006)[27], antara lain:

1. Asumsi dasar, berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku
2. Keyakinan yang dianut, mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
4. Pedoman mengatasi masalah, terhadap dua hal pokok, adaptasi terhadap eksternal dan masalah integrasi internal
5. Berbagi nilai (*Sharing of value*), terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang
6. Pewarisan (*learning process*), Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut
7. Penyesuaian atau adaptasi, penyesuaian anggota terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut serta terhadap perubahan lingkungan.

2.2.2 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi, cenderung terimplikasi pada pembentukan mindset framework, dari para anggotanya (L.Aimen dan Smith: 2004). Framework yang dibentuk pada dasarnya merupakan aspek dari 3 kriteria dasar, yaitu asumsi, nilai dan *artifact*. Menurut Edgar Schein (1999), asumsi dasar dan nilai tersebut merupakan dasar dari pengajaran bagi para anggota baru, sebagai cara untuk merasakan, berfikir, berperilaku dan berharap pada yang lainnya agar dapat berperilaku dalam organisasi.[28]

Identifikasi terbentuknya budaya organisasi, diawali dari aspek aspek budaya yang dipelajari oleh para antropologi (L Aimen dan smith: 2004; Daniel R Denison Aneil K Mishra:1995). Budaya diasumsikan secara mendalam sebagai bentuk jejaring pengertian, batasan kesamaan bahasa dan harapan harapan

bersama yang dipertahankan oleh para anggotanya dalam kurun waktu lama. Beberapa aspek dari budaya menurut pandangan antropologi

(L Aimen dan smith : 2004, dikutip dari Bodley: 1996)[29], diantaranya:

- *Historical* : Warisan sosial dan tradisi yang diteruskan pada generasi selanjutnya
- *Behavioral* : Mempelajari perilaku manusia dan cara hidup
- *Normative* : Pandangan ideal, nilai dan aturan hidup
- *Fuctional* : Cara masyarakat menyelesaikan masalah dengan mengadaptasi lingkungan dalam kehidupan bersama
- *Mental* : Ide ide kompleks dan kebiasaan sebagai kontrol sosial
- *Struktural* : Pola dari ide ide yang saling berhubungan, simbol dan perilaku
- *Simbolik*, berdasarkan pengertian masing masing yang saling dibagi dalam suatu organisasi atau kelompok.

Menurut Hofstede (1991) dan Stephen P Robbins (2001)[30] budaya dibentuk oleh 5 dimensi dasar yang secara langsung mempengaruhi nilai nilai dalam suatu organisasi. Kelima dimensi budaya tersebut, antara lain :

- *Power distance*, melihat pengaruh hierarki dan perbedaan distribusi kekuasaan terhadap nilai yang dianut. Berdasarkan laporan studi Hofstede 1993 yang dikutip dari Stephen P Robbins (2001), tingkat power distance di Indonesia secara umum, berada pada tingkatan yang tinggi.
- *Uncertainty avoidance*, tingkatan ketidakpastian yang berpengaruh terhadap aspek kenyamanan. Dalam suatu Negara atau organisasi dengan tingkat ketidakpastian tinggi, memiliki kecenderungan pada tingginya tingkat kegelisahan yang diindikasikan oleh tingkat *nerveous*, *stress* dan keagresifan.
- *Individualism dan collectivism*, bentuk pembatasan pada aspek individualistis (dimana kecenderungan individu akan cenderung berdampak pada penggunaan kemampuan diri sendiri) terhadap aspek *kolektifisme* yang memiliki kecenderungan lebih terintegrasi kedalam group.
- *Longterm dan shortterm orientation*, dimensi tujuan jangka panjang terhadap persepsi pencapaian hasil yang ingin dicapai. Masyarakat dengan dimensi

budaya *longterm orientation*, akan cenderung berpandangan pada masa depan, dengan secara teguh membangun nilai-nilai baru. Dan sebaliknya, masyarakat dengan dimensi budaya *shortterm orientation*, akan cenderung berpandangan pada nilai masa lampau dan sekarang dengan memberi penekanan pada penghormatan aspek tradisi dalam bersosialisasi.

- ***Masculinity or Femininity*** (Hofstede : 1991) namun mengacu pada Stephen P Robbin (2001) menjadi dimensi ***Quantity of life dan Quality of life***. ***Quantity of life***, merupakan aspek yang menilai hubungan sosial berdasarkan pada aspek penggunaan hak (*assertiveness*) dan *matrelistis* dalam persaingan. Sedangkan aspek ***Quality of life***, cenderung menilai hubungan sosial berdasarkan penciptaan hubungan itu sendiri serta kepedulian terhadap sesama.

Menurut Hofstede, perbedaan mendasar antara budaya Negara dengan budaya organisasi, ditentukan pada penggerak tingkat konsistensinya. Pada Negara, tingkat konsistensi ditentukan dengan menjaga dan mempertahankan nilai-nilai sedangkan pada organisasi, tingkat konsistensi ditentukan pada praktek.

Dari paparan teori Hofstede diatas, dianggap sebagai dasar dari penelitian selanjutnya yang berusaha melihat pengaruh dan pembentukan budaya perusahaan pada manajemen perusahaan. Beberapa dimensi perusahaan menurut O Reilly, Chatman, Coldwell (1991)[31], dalam upaya menginvestigasi budaya organisasi diperlukan investigasi pada 7 dimensi, diantaranya :

- Inovasi dan pengambilan resiko. Pengembangan aspek inovasi, keinginan bereksperimen dan pengambilan resiko terhadap perkembangan perusahaan
- Perhatian pada detail, sejauh apa perhatian diberikan pada tingkat ketelitian sampai pada satu titik kepuasan
- Sasaran pada orientasi hasil, orientasi pada nilai hasil proses atau pada nilai hasil produk
- Berorientasi SDM, tingkat penelitian perusahaan dalam menghargai pekerja apakah sebagai sosok unik yang kreatif atau hanya sebagai alat
- Berorientasi tim atau individu

- Tingkat agresivitas, seberapa agresif dalam menyelesaikan suatu konflik
- Tingkat stabilitas, keterbukaan pada perubahan

Terdapat dua konsep dasar dalam menghubungkan antara budaya dan perusahaan: 1) budaya diperlakukan sebagai variabel independen dan disumsikan sebagai faktor yang melatarbelakangi yang berpengaruh pada perusahaan secara tidak langsung; 2) Menilai budaya sebagai bagian dari Variabel interorganisasi yang kemudian mengarahkan pada konsep budaya perusahaan.

Setelah tahun 1990, beragam publikasi riset yang berfokus pada budaya organisasi telah meningkat tajam pada literatur manajemen konstruksi (Ela Oney Yazic et al : need citation). Penyebab mendasar dikarenakan budaya organisasi dianggap sebagai aspek penting pada perusahaan konstruksi terutama ketika pasar internasional terbuka luas. Tiap proyek cenderung memiliki perbedaan partisipasi dengan latar belakang budaya yang berbeda sehingga budaya perusahaan menjadi satu hal yang dianggap sensitif terutama pada proyek konstruksi global. Kekuatan budaya organisasi diklaim sebagai cara efektif didalam merespon perbedaan lingkungan, guna peningkatan kinerja perusahaan.

Beberapa peneliti (Cameron dan Quinn :1999, Denison:2000)[32] membagi *framework* karakteristik budaya kedalam 2 dimensi: Fokus pada internal dan Eksternal ; serta pada dimensi Stabilitas dan kontrol terhadap fleksibilitas dan kebijaksanaan.

Tabel 2.1 : Framework Karakteristik Budaya

	Fokus internal	Fokus eksternal
Fleksibilitas & kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sense of cohesion</i> • Sasaran bersama • Perasaan ‘<i>family like</i>’ daripada ‘<i>business like</i>’ • “<i>Clan culture</i>” • Faktor keterlibatan seluruh anggota cenderung tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbukaan akan perubahan serta berorientasi pada inovasi (diluar karakter perusahaan) • Terkadang inovasi terjadi secara berlebihan hingga menjadi tidak tepat • “<i>Adhocracy culture</i>” hilangnya kebudayaan • “<i>Adaptibility culture</i>”
Stabilitas & Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya mengandalkan struktur formal peraturan dan prosedural agar semua berjalan lancar • Tingkat konsistensi internal yang tinggi • “<i>hierarchy culture</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi perhatian lebih pada produktivitas, konsistensi hasil pada tingkat yang paling dasar • Menghargai kebutuhan pelanggan • “<i>Market Culture</i>” • Komposisi sense of eksternal mission dengan kontrol untuk menghasilkan kesuksesan perusahaan

Sumber : Denison: 2000, Cameron dan Quinn: 1999

Kedua dimensi dasar tersebut, kemudian menjadi dimensi dasar atau indikator dari 4 tipe pengelompokkan budaya yang mengacu pada karakter dominan yang dimilikinya beberapa karakteristik dominan tersebut menurut (ela Oney-yazic et al : need citation) diantaranya :

1. *Clan culture*, teramati pada tipe organisasi keluarga, cenderung berkonsentrasi pada kerjasama tim, memiliki program dengan tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi, komitmen tinggi diberikan pada

Universitas Indonesia

perusahaan dengan karyawan, memperlakukan pelanggan sebagai partner dan karyawan layaknya keluarga.

2. *Adhocracy culture*, tingkat dinamis yang dianggap biasa, mandiri, organisasi kreatif dengan tujuan utama pada kemampuan adaptif, fleksibel dan kreatif. Fokus pada issue luar sehingga memiliki tingkat responsive tinggi pada perubahan lingkungan yang cepat, perubahan pada ketidakpastian menjadi hal yang biasa, dan menganggap inovasi sebagai kunci kesuksesan
3. *Market culture*, bertujuan pada faktor eksternal (pasar), fokus pada transaksi dengan *supplier, customer dan regulator*. Nilai utama pada daya saing dan produktivitas yang dapat dicapai melalui usaha keras dalam memahami variabel eksternal serta melakukan kontrol
4. *Hierarki culture*, berkarakter formal dan sangat struktural, dimana kestabilan, ketepatan dan efektivitas menjadi perhatian jangka panjang pada perusahaan

Framework diatas, mengacu pada model competing value network yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn: 1999[33] yang mengklasifikasikan dimensi budaya kedalam 6 analisa indikator:

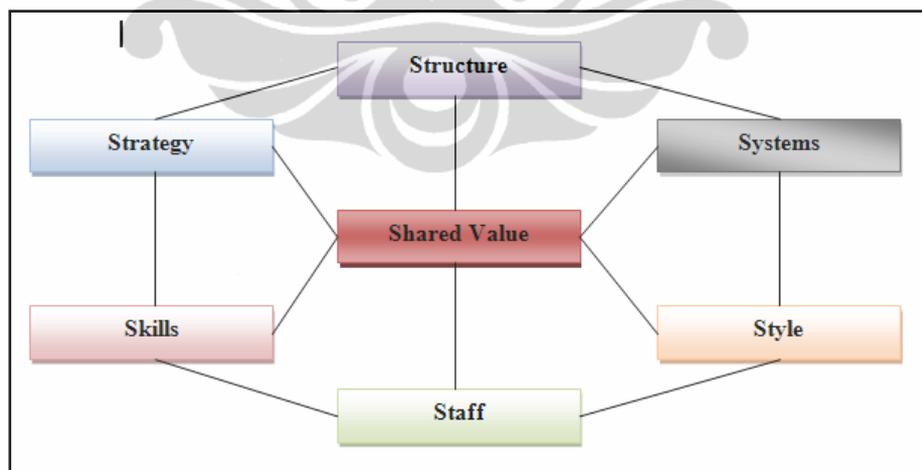
1. Karakteristik dominan
2. Tipe kepemimpinan organisasi
3. Manajemen karyawan
4. *Organizational glue*
5. Penekanan strategi
6. Kriteria kesuksesan

Dari keenam indikator, didapatkan karakteristik dominan budaya yang melatar belakangi suatu organisasi. Dari hasil tersebut, Cameron dan Quinn (1999) membandingkan kedalam 3 parameter dasar penilaian dalam melihat korelasi aspek budaya dengan effektivitas perusahaan. Suatu budaya akan cenderung berbeda beda. Namun dalam standard parameter pengukuran tertentu, dapat disimpulkan apakah budaya yang dianut telah sesuai dan cocok dalam

kontek efektivitas serta kekuatan budaya dalam kesuksesan perusahaan. Ketika parameter penilaian tersebut, diantaranya :

1. **Profile budaya secara keseluruhan**, Nilai indikator tertinggi, akan menunjukkan tingkat dominasi budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan
2. **Kekuatan budaya**, merupakan tingkatan nilai yang diberikan pada suatu spesifik tipe budaya yang mengindikasikan kinerja yang tinggi.
3. **Tingkat kongruen atau kesinergisan budaya**, merupakan tingkat harmonisasi diantara perbedaan budaya yang ada. Keharmonisan pada keenam indikator budaya akan mengindikasikan fokus pada kesamaan nilai sehingga berpengaruh terhadap tingkat kinerja perusahaan.

Menurut Pascale dan Athos : 1992, yang dikutip dari Moh Pabunda Tika :2006[34], terdapat 7 variabel yang banyak berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Ketujuh variabel yang dimaksud, meliputi : 3 variabel keras (*hardware*) yang meliputi : Strategi, struktur dan sistem dan 4 variabel lunak (*software*) yang meliputi : staf, gaya (*style*), keterampilan (*skill*), dan *shared value*. Ketujuh variabel tersebut selanjutnya dikenal dengan istilah *7S's framework McKinsey*



Gambar 2.1. : *7S's framework McKinsey*

Sumber : Moh Pabunda Tika : 2006

Charles Hampden-Turner (1992), nilai yang mempengaruhi budaya korporat dan langkah langkah menuju budaya yang adaptif, dipengaruhi oleh diantaranya :

1. *Strategy* (strategi)
Strategi perusahaan harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Misalnya strategi menunggu pelanggan harus dapat diubah menjadi strategi menjemput pelanggan.
2. *Structure* (struktur organisasi)
Struktur organisasi harus dapat disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai serta penerapan bagaimana strategi pencapaiannya.
Misalnya dengan mengubah pelayanan menjadi luwes dan tidak birokratik, dengan memberikan wewenang untuk pengambilan keputusan pada karyawan dilini bawah. Sehingga diharapkan semakin dekat karyawan dengan pelanggan (*front liner*) akan semakin besar wewengangnya dalam pengambilan keputusan dalam kepuasan pelanggan
3. *System* (sistem)
Sistem harus dapat disesuaikan dengan organisasi dan strategi dalam mencapai tujuan. Agar organisasi berjalan lancar, perlu disusun satu sistem dan prosedur yang dapat mendukung baik formal Maupun informal.
4. *Staff* (karyawan)
Perlu penyesuaian dengan organisasi dan strategi serta sistem yang digunakan dalam pencapaian tujuan
Misalnya untuk mendukung struktur organisasi yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan, maka karyawan yang diperlukan adalah karyawan yang berjiwa wirausaha dan mengerti kebutuhan pelanggan.
5. *Skill* (keterampilan)
Skill perlu disesuaikan dengan struktur organisasi, strategi dan sistem yang digunakan dalam pencapaian tujuan
Misalnya untuk mendapatkan karyawan berjiwa wirausaha dan mengerti akan kebutuhan pelanggan diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan (*skill*) dalam mendukung pencapaian visi dan pelaksanaan misi perusahaan

6. *Style* (gaya kepemimpinan)

Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan organisasi, strategi dan sistem yang digunakan dalam pencapaian tujuan, gaya kepemimpinan dan gaya pengambilan keputusan harus dapat disesuaikan dengan misi perusahaan.

Misalnya kesesuaian antara misi perusahaan dengan upaya peningkatan pelayanan dengan gaya kepemimpinan yang berusaha melayani.

Gaya kepemimpinan berpengaruh sangat besar dalam penciptaan budaya perusahaan.

7. *Shared values* (nilai-nilai bersama)

Harus diciptakan kesamaan nilai antara para anggota dari berbagai unsur agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana.

Nilai dan aspirasi yang ada dalam organisasi harus dapat dibagikan (*shared*-dimiliki dan dihayati) secara bersama untuk kemudahan pencapaian tujuan korporat atau perusahaan.

Tabel 2.2 : Kaitan variabel McKinsey dengan asumsi dasar budaya organisasi

No	Variabel McKinsey	Kaitan dengan Asumsi dasar budaya organisasi
1	Struktur	<p>1.1 Hakikat hubungan manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Merupakan cerminan pola hubungan dalam organisasi apakah hubungan yang terjadi bersifat <i>lineal</i>, <i>kolektoral</i> atau <i>individualistis</i>. - Struktur mencerminkan bagaimana dan siapa saja yang terlibat dan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan <p>1.2 Hakikat sifat manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struktur menunjukkan tindakan atau perilaku yang perlu dilakukan setiap individu pada unit yang mereka tempati

Tabel 2.2 : (Sambungan)

No	Variabel McKinsey	Kaitan dengan Asumsi dasar budaya organisasi
		1.3 Hakikat kebenaran <ul style="list-style-type: none"> - Struktur mencerminkan perolehan informasi yang diperoleh para manajer dalam pembuatan keputusan apakah dari keluarga atau dari unsur unsur yang terkait dalam unit-unit perusahaan 1.4 Hakikat aktivitas manusia <ul style="list-style-type: none"> - Struktur menunjukkan hakikat pekerjaan dan hubungan antara pekerjaan pada setiap unit dalam organisasi.
2	Strategi	2.1 Hakikat orientasi waktu <ul style="list-style-type: none"> - Strategi member gambaran apakah perusahaan berorientasi kepada masa lalu, sekarang atau masa yang akan datang 2.2 Hakikat aktivitas manusia <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan macam aktivitas manusia dan proses pengembangannya dalam organisasi 2.3 Hakikat hubungan manusia <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan, apakah seorang pemimpin memberi kepercayaan penyelesaian tugas atau masalah kepada perorangan, kelompok atau mengutamakan komunikasi dan kerjasama dengan bawahannya 2.4 Hakikat kebenaran <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan bagaimana manajemen mengumpulkan informasi untuk pembuatan keputusan 2.5 Hakikat universalisme/partikularisme <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan perlakuan terhadap karyawan apakah menggunakan kriteria yang sama atau berbeda 2.6 Hakikat hubungan dengan lingkungan <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan setiap penyesuaian diri, proaktif dan reaktif terhadap lingkungan
3	Sistem dan prosedur organisasi	3.1 Hakikat hubungan manusia <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan pola hubungan dalam organisasi menyangkut bagian satu dengan bagian yang lainnya

Tabel 2.2 : (Sambungan)

No	Variabel McKinsey	Kaitan dengan Asumsi dasar budaya organisasi
		<p>3.2 Hakikat sifat manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan bagaimana karyawan dan manajer dipandang didalamnya dan bagaimana perlakuan organisasi terhadap mereka <p>3.3 Hakikat orientasi waktu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan bagaimana pandangan manajemen terhadap waktu, apakah mengacu pada masa lalu, masa sekarang atau yang akan datang <p>3.4 Hakikat kebenaran</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan bagaimana informasi diperoleh untuk kepentingan pengambilan keputusan manajemen <p>3.5 Hakikat hubungan dengan lingkungan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan sikap penyesuaian diri, proaktif atau reaktif terhadap lingkungan terutama menyangkut bidang usaha, pencapaian tujuan, pesaing dan sebagainya <p>3.6 Hakikat aktivitas manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan macam aktivitas individu dan proses pengembangannya dalam organisasi - Hakikat pekerjaan dan hubungan antar pekerjaan pada setiap unit organisasi <p>3.7 Hakikat universalisme/partikularisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan perlakuan terhadap karyawan, apakah menggunakan kriteria yang sama atau berbeda
4	Keterampilan (<i>Skill</i>)	<p>4.1 Hakikat aktivitas manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan macam aktivitas dan proses pengembangan yang dilakukan oleh organisasi <p>4.2 Hakikat sifat manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan aktualisasi diri yakni menggunakan seluruh bakat dan sumber daya secara maksimal <p>4.3 Hakikat hubungan manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan hubungan individualistis yakni pengangkatan pejabat/karyawan apakah didasarkan atas motivasi prestasi.

Tabel 2.2 : (Sambungan)

No	Variabel McKinsey	Kaitan dengan Asumsi dasar budaya organisasi
5	<i>Staff</i>	<p>5.1 Hakikat sifat manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan bagaimana karyawan dan manajer dipandang dalam suatu organisasi dan bagaimana perlakuan organisasi terhadap mereka <p>5.2 Hakikat aktivitas individu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan jenis aktivitas individu dan pengembangannya dalam organisasi <p>5.3 Hakikat hubungan manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan apakah seorang pemimpin member kepercayaan penyelesaian tugas atau masalah kepada perorangan, kelompok, atau mengutamakan komunikasi dan kerjasama dengan bawahannya (Stafnya) <p>5.4 Hakikat kebenaran</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan apakah pengumpulan informasi untuk pengambilan keputusan oleh pimpinan organisasi/perusahaan didasarkan atas informasi keluarga atau staf yang terlibat dalam organisasi <p>5.5 Hakikat universalisme/ partikularisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan perlakuan manajer terhadap karyawan (staf) apakah menggunakan kriteria yang sama atau berbeda
6	Gaya kepemimpinan	<p>6.1 Hakikat kebenaran</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan bagaimana manajemen membuat keputusan keputusan penting - Mencerminkan apakah pengumplan informasi untuk pembuatan keputusan oleh pemimpin organisasi/perusahaan didasarkan atas informasi keluarga atau staf yang terlibat dalam organisasi <p>6.2 Hakikat <i>universalisme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan bagaimana pemimpin memperlakukan karyawan. Apakah menggunakan kriteria yang sama atau berbeda

Tabel 2.2 : (Sambungan)

No	Variabel McKinsey	Kaitan dengan Asumsi dasar budaya organisasi
		<p>6.3 Hakikat orientasi waktu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan apakah manajer dalam melakukan rencana-rencana dan kegiatan strategis didasarkan atas kondisi masa lalu, sekarang atau yang akan datang <p>6.4 Hakikat hubungan manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencerminkan apakah pemimpin dalam pengangkatan pejabat/karyawan menggunakan sistem lineal, kolektoral atau individualistis - Mencerminkan apakah seorang pemimpin member kepercayaan penyelesaian tugas atau masalah kepada perorangan, kelompok atau mengutamakan komunikasi dan kerjasama dengan bawahannya
7	<i>Shared Value</i>	Seperti dikemukakan pascale dan athos bahwa sasaran sasaran <i>shared value</i> diibaratkan sebagai perekat yang menggabungkan keenam unsur lainnya. <i>Shared value</i> memberi arah para karyawan agar dapat terarah kepada tujuan tujuan yang benar. Oleh karena itu, <i>shared value</i> juga terkait dengan tujuh kategori asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi.

Sumber : Moh Pabundatika : 2006

2.2.3 Pentingnya Budaya organisasi

Menurut James L haskett et al : 2008[35], kebudayaan yang adaptif, dapat mendorong proses inovasi, produktivitas dan perasaan kepemilikan dari para pekerja dan pelanggan. Beberapa hal yang dapat dipelajari dari perusahaan dengan tingkat kekuatan dan adaptif budaya kepemilikan dalam memenangkan persaingan, antara lain:

- Kepemimpinan memegang peranan kritis didalam mengkode dan mempertahankan tujuan organisasi, nilai dan visi. Pemimpin harus dapat memberikan set secara nyata akan elemen budaya: nilai, perilaku, ukuran dan aksi.

- Budaya merupakan suatu investasi. Norma dan nilai yang terbentuk dari aksi dan pembelajaran tim. Budaya yang kuat lebih dari sekedar slogan atau janji kosong. Diperlukan peran manajer secara konstan guna menyusun kekuatan budaya dengan menjadi contoh pada nilai, perilaku dan standard. Kesuksesan tim merupakan pemicu utama suatu perayaan dalam memberikan bentuk penghargaan yang bersifat proporsional untuk tiap kesuksesan pencapaian
- Setiap pengawal dalam tiap level organisasi akan menyadari dan melakukan validasi pada elemen budaya. Sebagai pemilik, mereka melakukan penilaian pada setiap keputusan manajemen untuk mempekerjakan, memberi penghargaan, mempromosikan dan memutuskan hubungan pekerjaan. Untuk menilai apakah tindakan tersebut adil atau tidak.
- Organisasi dengan tingkat pengkodean budaya yang jelas, akan mendapat keuntungan dari segi biaya pengeluaran, berkenaan dengan beberapa alasan :
 - Perusahaan menjadi tempat terbaik untuk bekerja
 - Menjadi tempat yang cukup dikenal diantara pencari kerja
 - Tingkat kepemilikan yang tinggi, ukuran dari ide untuk dapat melakukan peningkatan usaha dengan faktor utama pada eksisting pegawai
 - Proses screening menjadi lebih mudah, karena pegawai akan cenderung mengikuti pandangan yang berperilaku sama. Sehingga hal ini dengan sendirinya dapat memicu tumbuhnya kantong kantong kerja, menghemat biaya untuk melakukan seleksi pekerja
- Pengkodean budaya yang jelas dan kuat, akan memicu kinerja pegawai dan kesetiaan pelanggan. Memicu perubahan perilaku inefisien yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dalam konteks waktu tertentu
- *Prospective* pelanggan cenderung mencari strategi operasi, yang berdasar pada kekuatan dan efektivitas budaya
- Hasil dari semuanya mengarah pada “*the best serving the best*”

- Kemampuan mengembangkan kekuatan dengan daya sendiri harus dapat dimanage dengan baik untuk memastikan hal tersebut tidak mengakibatkan pengembangan dalam pandangan *dogmatic*, dengan tingkat perubahan kecil. Organisasi dengan kinerja tinggi secara berkala diingatkan kembali pada nilai dasar yang menjadi inti dari perilaku mereka. Pada tingkat yang lebih dalam, mereka akan berusaha mencari inisiatif dengan parameter konstan dalam mencari *best practice* baik dari dalam maupun dari luar organisasi
- Mendorong terjadinya suksesi kepemimpinan dengan sendirinya
- Kesuksesan menjadi kunci dari semuanya, jika tidak termanage dengan baik, kegagalan pada konsistensi aspek budaya akan menyebabkan pada beberapa hal: hilangnya rasa keingintahuan, dan ketertarikan akan perubahan, lebih dominan pada budaya itu sendiri dari pada kinerja, kegagalan pemimpin dalam membentuk perilaku yang diinginkan, terputusnya konsistensi dari komunikasi dan sosok para pemimpin yang menjadi lemah oleh perasaan kepentingan diri sendiri.

Terdapat pola yang jelas pada setiap aksi dan aktivitas sehubungan dengan pengembangan budaya kepemilikan yang kuat dan adaptif. Secara konsisten suatu organisasi terus membangun dan membentuk suatu budaya yang dapat memperkuat daya saing sehingga akan susah dan spesifik untuk ditiru.

2.3 KINERJA BIAYA PROYEK

Pada sub Bab ini akan dibahas hal-hal yang berkaitan dengan konsep kinerja biaya dengan penekanan pada aspek pembiayaan yang terjadi pada aktivitas didalam proyek.

2.3.1 Definisi Proyek

Salah satu ciri khas dari proyek adalah, bahwa proyek harus dapat mencapai satu tujuan tertentu. Yang jika diselesaikan secara sukses maka hal itu akan berdampak terhadap kehidupan orang, dengan kata lain proyek dibuat untuk dapat menghasilkan perubahan dengan cara yang terkontrol. Ciri khas utama dari proyek yaitu (Mark Brown: 1992)[36]

1. Merupakan alat perubahan
2. Memiliki awalan dan akhir
3. Memiliki tujuan yang spesifik
4. Dapat menghasilkan sesuatu yang dapat diserahkan
5. Bersifat unik
6. Merupakan tanggung jawab satu orang atau suatu badan
7. Melibatkan biaya, sumber daya dan waktu
8. Menggunakan banyak jenis sumber daya dan keahlian

Suatu proyek dapat sangat bervariasi baik dalam jenis maupun dalam ukuran, penggolongan proyek menurut ukutannya dapat dibedakan atas (Ritz G.J : 1990) :

1. Proyek berukuran kecil
2. Proyek berukuran sedang
3. Proyek berukuran besar
4. Super proyek
5. Mega proyek

Proyek konstruksi

Industri konstruksi telah memasuki hampir seluruh bidang kehidupan manusia dan sifat keragaman bidang tersebut dapat tercermin pada proyek konstruksi, dimana proyek konstruksi dapat dibagi kedalam empat bagian (Barrie DS :1990)[37], diantaranya:

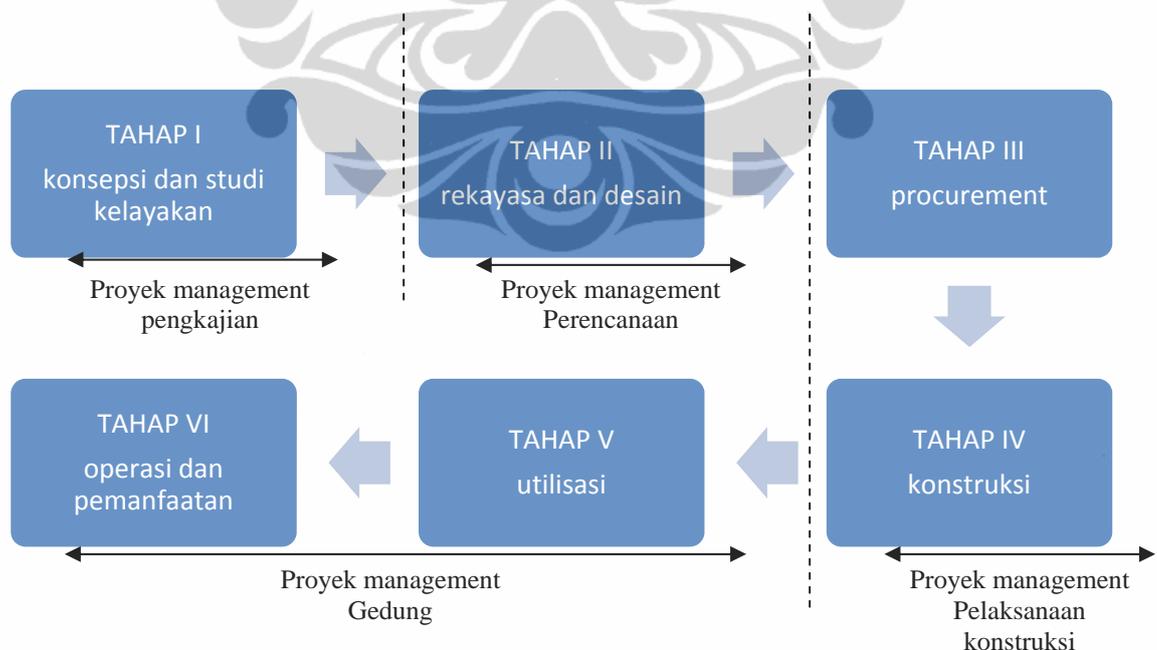
- Konstruksi pemukiman
Yang meliputi bangunan perumahan keluarga tunggal, perumahan kota unit ganda, rumah susun (*flat*), kondominium dan apartemen
- Konstruksi gedung
Meliputi toko kecil pengecer sampai kompleks peremajaan kota, mulai dari sekolah dasar sampai universitas, rumah sakit, gereja, bangunan gedung bertingkat perkantoran, komersial, bioskop, gedung pemerintahan, dan pusat rekreasi

- **Konstruksi rekayasa berat**
Meliputi bendungan dan terowongan yang dapat menghasilkan tenaga listrik hidro, pengendalian banjir dan irigasi, jembatan dari yang kecil hingga yang sangat besar. Bangunan transportasi seperti jaringan jalan raya, Bandar udara dan bangunan pelabuhan air.
- **Konstruksi industri**
Meliputi pabrik pengilangan minyak, pabrik bahan bakar sintetik, pusat tenaga listrik, industri pertambangan, pabrik baja, peleburan logam aluminium dan fasilitas lainnya.

Tahapan Proyek Konstruksi

Menurut manajemen konstruksi professional, terdapat setidaknya 6 tahapan penting dalam daur hidup suatu proyek konstruksi (Barrie DS:1990)[38], yaitu :

- Konsep dan studi kelayakan
- Rekayasa dan desain
- Pengadaan
- Konstruksi
- Mulai dan penerapan
- Operasi atau Pemanfaata



Gambar 2.2. : Alur tahapan proyek konstruksi

Sumber : Barrie DS : 1990

2.3.2 Definisi Biaya Proyek

Dalam proses pengendalian biaya proyek, dikenal dua kelompok biaya secara umum (Laode Moh saidin :2003 dikutip dari Cilensek, CCE :1991)[39], yaitu :

1. Biaya langsung (*direct cost*)

Biaya langsung dalam proyek konstruksi adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan yang berhubungan langsung dengan konstruksi yang bersangkutan, yang pada umumnya hasilnya dapat berbentuk fisik. Beberapa contoh biaya langsung diantaranya: biaya material, tenaga kerja, peralatan, subkonraktor.

2. Biaya tidak langsung (*indirect cost*)

Biaya tidak langsung dalam proyek konstruksi adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk kegiatan yang tidak berkaitan secara langsung dengan proyek konstruksi yang bersangkutan dan hasilnya biasanya tidak berbentuk fisik. Menurut Alhujja:1990 yang dikutip dari Laode Moh saidin:2003[40] biaya tidak langsung meliputi: *Field cost, overhead cost, interest cost, contingencies dan escalation.*

Besarnya biaya tidak langsung tergantung pada (Taylor:1994)

- Ukuran dari proyek
- Tipe dari proyek
- Beban kerja yang sedang berlangsung
- Client development
- Prestise dari proyek
- Kondisi pasar

Menurut Asiyanto : 2001[41] biaya tidak langsung dalam versi kontraktor, sering disebut sebagai biaya *markup*, yaitu suatu biaya yang ditambahkan untuk menutupi hal hal sebagai berikut:

- Biaya tetap perusahaan (*Overhead* kantor pusat)

Merupakan biaya yang tidak dapat ditunjukkan secara langsung, tidak berupa bagian dari fisik pekerjaan akan tetapi tergantung dari pada pengalaman dan kemampuan kontraktor dalam

menentukannya. Nilainya tidak terikat walaupun volume dan jenis proyeknya hampir sama (William R Park, et all :1989)

Beberapa contoh dari pembebanan biaya *overhead* dikelompokkan kedalam :

- Biaya supervisi
- Biaya peralatan
- Konstruksi sementara
- Pekerjaan pendahuluan
- Keuntungan
- Biaya kontigensi dan biaya tak terduga
- Asuransi, pajak jaminan
- Biaya pekerjaan ulang
- Resiko yang tidak dapat diperkirakan (*Contigency*)
- Keuntungan perusahaan (*Profit*)

Strategi dalam penentuan besarnya mark up sangat penting. Cara yang umum digunakan dalam penentuan besarnya markup adalah dengan berdasarkan pada pengalaman serta bagaimana cara melihat keadaan para pesaingnya, tipe pekerjaannya, keadaan geografis lapangan serta kemampuan konsultan perencanaan.

2.3.3 Kinerja Biaya Proyek

Kinerja biaya proyek dipertimbangkan sebagai hasil output dari input sumber daya proyek termasuk waktu dan uang. Informasi tentang kemajuan dan kinerja biaya diterima dari lapangan dan tabulasi dalam kemajuan pekerjaan serta laporan biaya yang diinginkan. Ukuran pencapaian *actual* dari keseluruhan laporan kemajuan pekerjaan dan membandingkan dengan tujuan rencana (Kerzner H :1995)[42]

Kinerja proyek harus dapat diukur agar dapat dilakukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan pada pelaksanaan proyek, dan manajemen harus dapat menentukan teknik pengukuran yang tepat sehingga tujuan pengukuran tersebut dapat tercapai (Kim Yea Sang:1993)[43]. Kinerja proyek konstruksi pada umumnya dikur dengan biaya,waktu dan nilai atau mutu dari fasilitas yang

dibangun. Kinerja proyek secara umum menunjukkan hasil yang telah dicapai di lapangan dengan indikator efektif dan efisien. Kinerja biaya proyek akan dapat mempengaruhi kinerja proyek secara keseluruhan (Yasamis et all: 1995)[44]

Suatu sistem pengendalian disamping memerlukan perencanaan yang realistis sebagai satu tolak ukur pencapaian sasaran, juga harus dilengkapi dengan teknik dan metode yang dapat segera mengemukakan tanda tanda terjadinya penyimpangan. Untuk dapat memastikan bahwa benar pada proses pelaksanaan proyek telah terjadi penyimpangan biaya (*Cost overrun*), maka salah satu teknik yang dapat digunakan adalah dengan analisa varians, yaitu membandingkan jumlah uang yang sesungguhnya dengan rencana anggaran.

Sehubungan dengan itu dalam melakukan pengukuran, terdapat 3 indikator dasar, diantaranya:

- BCWP : *Budget Cost of work performance*, yaitu nilai pekerjaan yang telah diselesaikan
- ACWP : *Actual cost of work performance*, yaitu biaya actual yang digunakan untuk pelaksanaan proyek
- BCWS : *Budget Cost of work Scheduled*, anggaran untuk suatu paket pekerjaan tetapi disusun dan dikaitkan dengan jadwal pelaksanaan

Cost Variance (CV) dihitung =BCWP –ACWP

CV bernilai negatif, mengindikasikan terjadinya *Cost overrun*

CV bernilai positif, mengindikasikan tidak terjadinya *cost overrun*

Cost performance Index (CPI) dihitung BCWP/ACWP

CPI <1, mengindikasikan kinerja biaya yang buruk

CPI >1 mengindikasikan kinerja biaya yang baik

2.3.4 Aktivitas *Cost Management*

Didalam mencapai suatu tolak ukur kualitas kinerja biaya yang baik pada satu proyek, salah satu pendekatan yang dapat dilakukan yaitu dengan pendekatan proses *Project Cost Management*. Dengan mengacu pada PMBoK [45], pendekatan proses *Cost Management* terbagi kedalam beberapa aspek

2.3.4.1 *Estimate Cost Activity*

Proses didalam memperkirakan kebutuhan pembiayaan tiap sumber daya yang dibutuhkan guna menyelesaikan suatu proyek

Aktivitas yang terkait didalamnya :

- Mengumpulkan informasi awal (identifikasi) yang dibutuhkan dalam perencanaan biaya yang terkait pada aspek aspek :
 - *Scope baseline*, terdiri atas : deskripsi proyek, kriteria penilaian, *item deliverable* pekerjaan, batasan batasan proyek, asumsi asumsi yang akan digunakan serta hambatan dalam satu proyek
 - *Project Schedule*, terdiri atas : tipe dan jumlah sumber daya yang dibutuhkan sesuai alokasi waktu yang direncanakan.
 - Alokasi sumber daya manusia yang dibutuhkan
 - Identifikasi resiko pembiayaan yang mungkin terjadi
 - Identifikasi faktor lingkungan diluar perusahaan seperti : kondisi pasar dan informasi komersial lainnya.
 - Identifikasi pada peraturan peraturan kebijakan atas aspek biaya pada perusahaan yang bersangkutan.
- Melakukan analisa perkiraan pembiayaan yang dapat dilakukan dengan beragam pendekatan analisa, yaitu :
 - Memberi penilaian secara ekspertise sesuai pengalaman
 - Melakukan perkiraan dengan analogi, membandingkan dengan proyek sebelumnya
 - Melakukan perkiraan dengan parametrik, melihat hubungan secara statisik berdasarkan waktu dan variabel variabel tambahan lainnya
 - Melakukan perkiraan dengan *reserve analysis* (alokasi dana cadangan untuk faktor ketidak pastian)

- Melakukan perkiraan dengan *project management estimation software*
- Output dari perencanaan biaya :
 - Perencanaan biaya pada tiap aktivitas proyek (*Unit price*)
 Dokumen dokumen detail pendukung seperti : Dokumentasi asumsi asumsi yang dianalisa, batasan batasan proyek, indikasi seberapa detail perkiraan biaya, dan tingkat *confident level* dari tiap proses estimasi

2.3.4.2 *Determine Budget Activity*

Melakukan pengelompokan pembiayaan yang dibutuhkan berdasarkan input input dari proses pada *cost estimating* guna menetapkan ketetapan biaya sesuai peraturan perusahaan.

Aktivitas yang terkait didalamnya :

- Mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan dalam *cost budgeting* yang terkait pada aspek aspek : *unit price*, ketetapan dasar dari proses estimasi, ketetapan acuan pekerjaan, penjadwalan pekerjaan , serta kalender sumber daya yang dibutuhkan sebelumnya.
- Melakukan analisa berdasarkan pada :
 - Pengelompokan biaya sesuai dengan ketetapan dan ketentuan perusahaan
 - *Reserve analysis* yang dicadangkan
 - Penilaian ekspert, dari konsultan, *stakeholders*, *customer*, professional dsb
 - Hubungan *historical* dibandingkan dengan proyek sebelumnya

2.3.4.3 *Cost Control Activity*

Proses monitoring status dari suatu proyek, guna mengupdate *project budget* agar tetap dalam *cost baseline* yang disepakati.

Aktivitas yang terkait didalamnya :

- Mengidentifikasi faktor faktor yang dapat menyebabkan perubahan pada ketetapan acuan biaya

- Memastikan apabila terjadi aspek perubahan, masih dalam satuan batasan waktu yang disepakati.
- Memastikan bahwa pengeluaran biaya masih dalam batasan pendanaan yang disepakati dalam satu periode waktu tertentu (memantau *cash flows*)
- Memonitoring kinerja biaya guna mengisolasi dan memberikan variasi dari batasan biaya yang telah disepakati
- Memonitoring kinerja pekerjaan terhadap pemborosan biaya yang dapat terjadi
- Mencegah perubahan-perubahan yang tidak *terecord* yang dapat mempengaruhi biaya.

2.4 FAKTOR FAKTOR BUDAYA ORGANISASI YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA PROYEK

2.4.1 Hubungan asumsi dasar Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan

Pada penjelasan sebelumnya, telah dijelaskan terdapat hubungan antara ke 7 variabel McKinsey (strategi, struktur, sistem, staf, gaya, keterampilan dan *shared value*) yang merupakan variabel dasar penentu kelangsungan hidup organisasi terhadap tujuh hakikat dasar yang membentuk asumsi dasar budaya organisasi[46], yaitu :

- a. Hakikat hubungan dengan lingkungan
 - i. Berkaitan dengan sikap penyesuaian diri, proaktif dan sikap reaktif
 - ii. Menyangkut bidang usaha apa, tujuan usaha, bagaimana pencapaian, siapa pesaingnya dan apa kelebihanannya, apa strategi spesifik untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut
- b. Hakikat orientasi waktu
 - iii. Orientasi perusahaan dalam menyikapi waktu masa lalu, sekarang dan masa datang
- c. Hakikat sifat manusia
 - iv. Pandangan organisasi terhadap sifat manusia, yang dipandang baik atau tidak, dipercaya atau tidak, memiliki sifat baik atau buruk. Hal tersebut dapat dilihat dari sistem pengawasan dan insentif

- v. Setiap individu diharapkan dapat bekerja dengan kapasitas terbaik yang dimilikinya dan loyal terhadap organisasi
- vi. Tiap individu diberi motivasi
- d. Hakikat aktivitas manusia
 - vii. Berhubungan dengan lingkungan dan universalitas yang menunjukkan aktivitas individu dan proses pengembangannya dalam organisasi
 - viii. Aktivitas menekankan gaya perbuatan keputusan manajerial
 - ix. Aktivitas menggunakan tiga orientasi, yaitu *doing orientation*, *being orientation* dan *being in orientation*.
- e. Hakikat hubungan manusia
 - x. Merupakan pencerminan gabungan hakikat manusia, lingkungan eksternal, serta hakikat realitas dan kebenaran
 - xi. Menekankan hubungan antara anggota apakah lineal (*hierarkis*), *kolektoral* atau *individualistis*.
- f. Hakikat kebenaran
 - xii. Hakikat kebenaran terkait dengan bagaimana perusahaan mengumpulkan informasi untuk membuat keputusan apakah dari keluarga atau dari pihak lain
- g. Hakikat universalisme atau partikularisme
 - xiii. Terkait cara memandang atau memperlakukan karyawan. Apakah digunakan kriteria atau tidak dalam memberikan sanksi, insentif dan pengembangan karyawan.

Ketujuh hakikat dasar pembentuk asumsi dasar budaya organisasi tersebut, berkaitan erat dengan kinerja perusahaan dalam 4 variabel kinerja berdasarkan pada unsur *balanced score card* (sebagai instrument pengukur kinerja perusahaan). Keempat unsur kinerja perusahaan tersebut yaitu :

1. Variabel keuangan
2. Variabel pelanggan
3. Variabel proses bisnis internal
4. Variabel proses belajar dan berkembang

2.4.2 Aspek keyakinan dan nilai pada Budaya Organisasi

Menurut Sashkein dan Kisher (dalam buku Jeny Eoh,2001) [47] mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri atas 2 komponen, yaitu :

- Nilai (*value*), yakni sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi untuk mengetahui apa yang dianggap benar dan apa yang dianggap salah
- Keyakinan (*belief*), yakni sikap tentang cara bagaimana seharusnya seseorang dapat bekerja dalam organisasi

Definisi lainnya menyatakan (Soerjono soekamto:1989)[48] nilai adalah suatu yang diinginkan (positif) atau sesuatu yang tidak diinginkan (negatif). Nilai akan bersifat positif apabila dapat memberi arti menguntungkan atau menyenangkan dan memudahkan pihak yang memperolehnya untuk dapat memenuhi kepentingan-kepentingan yang berkaitan dengan nilai tersebut. Dan sebaliknya nilai akan menjadi sesuatu yang tidak diinginkan atau bernilai negatif, apabila dapat merugikan atau menyulitkan pihak yang memperolehnya untuk mempengaruhi kepentingannya sehingga dengan sendirinya nilai tersebut di jauhi.

Menurut Robert kreitner dan A kinicki [49]terdapat 3 nilai yang menjadi dasar budaya organisasi , ketiga nilai tersebut sebagai berikut :

- Nilai- nilai dan keyakinan yang berpengaruh pada etika berperilaku keduanya memainkan peranan penting dalam mempengaruhi etika berperilaku. Nilai ini memiliki lima komponen kunci, yaitu
 - a. Konsep kepercayaan atau keyakinan
 - b. Mengenai perilaku yang dikehendaki
 - c. Keadaan yang amat penting
 - d. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku
 - e. Urutan dari yang relatif penting
- Nilai pendukung

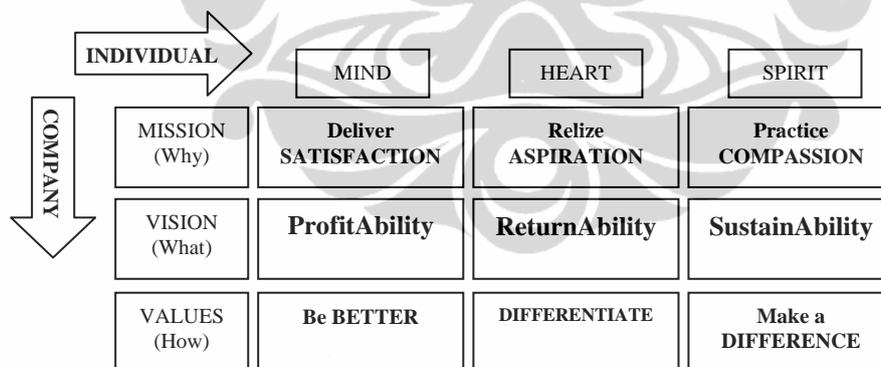
Menunjukkan nilai nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi. Umumnya mereka dibentuk oleh pendiri perusahaan baru atau perusahaan kecil dan oleh tim top management dalam sebuah perusahaan yang lebih besar.

- Nilai yang diperankan (*enacted values*)

Merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan kedalam perilaku karyawan. Contoh, pembentukan budaya keamanan perusahaan kereta api. Para karyawan seharusnya berperilaku untuk menjaga keamanan agar para pelanggan/ penumpang merasa aman/ puas dengan perjalanan.

Pembagian aspek nilai menurut Robert kreitner dan A kinicki tersebut telah diterapkan secara nyata oleh PT X, selaku perusahaan jasa konstruksi yang mengedepankan inovasi dan adaptasi budaya guna perkembangan dan pertumbuhan perusahaan.

Didalam merumuskan prinsip dasar dan nilai budaya perusahaan di PT.X, digunakan model “*3² Values- Based Matrix*” yang dikembangkan oleh MarkPlus& Co (M Saiful Imam : 2007)[50] . Inti model ini adalah menyelaraskan visi (*Vision*), misi (*Mision*) dan Nilai perusahaan (*Values*). Nilai perusahaan kemudian dimaknai sebagai prinsip inti perusahaan dan keyakinan yang dipegang teguh segenap karyawan PT. X untuk membimbing pikiran dan tindakan dalam bekerja.



Gambar 2.3 : *3² Values-Based Matrix* (awal) MarkPlus&Co, 2006

Sumber : M Saiful Imam:2007

Sebagai manusia, pelanggan memiliki tiga komponen vital, yakni pikiran (*mind*), hati (*hearth*) dan jiwa (*spirit*). Keputusan pelanggan dalam membeli suatu barang lantas kemudian loyal adalah hasil pertimbangan pikiran, hati dan jiwa

Model ini dibangun dengan filosofi agar ketiga komponen individu tersebut bisa masuk menjadi unsur perusahaan dan meresap kedalam visi, misi

dan nilai luhur (*values*) perusahaan. Misi menjadi alasan keberadaan perusahaan (*why*), Visi yang menjadi tujuan yang ingin dicapai perusahaan (*What*), dan nilai-nilai perusahaan yang menjadi dasar tindakan perusahaan (*How*). Dalam matrix 3x3 diatas, diselaraskan antara misi, visi dan nilai perusahaan dengan *customers mind*, *customers heart* dan *customer spirit*

Pada misi ada tiga komponen yang terbentuk, yakni memberikan kepuasan (*deliver satisfaction*), mewujudkan aspirasi (*realize aspiration*) dan mempraktekkan kepedulian (*Practice compassion*). Pada Visi ada tiga komponen yang terbentuk, yakni profitabilitas (*Provitability*), imbal balik (*Returnability*) dan kekekalan (*Sustainability*). Pada nilai budaya (*values*) ada tiga yakni menjadi lebih baik (*be better*), Unik (*differentiate*) dan menciptakan perbedaan (*make a difference*). Pola fikir ini menjadi landasan agar keenam komponen visi- misi diatas dapat terealisasikan.

Dari model awal tersebut, setelah melalui proses riset secara mendalam yang telah dilakukan sebelumnya. Tercetuslah satu bentuk model matrix dengan memasukkan semua unsur visi, misi dan budaya perusahaan di PT.X Untuk nilai perusahaan di PT X, tercetuslah 4 elemen dasar yang menjadi acuan yaitu :

- Advans, mengandung makna bahwa setiap insan harus selalu menjadi yang terdepan dalam ide dan pemikiran (*mind*), dalam menjalin hubungan dan memberikan aspirasi kepada orang lain (*heart*) dan dalam mengembangkan nilai-nilai kejujuran dan spiritual (*Spirit*).
- Determinatif, dapat diartikan sebagai tegas, berkemauan keras dan otoritatif. Dalam menghasilkan (1) *Quality, Cost dan Delivery* (QCD) yang terbaik melalui proses belajar terus menerus. (2) dalam menjunjung tinggi *Health, Safety dan Environment* dan (3) dalam memegang prinsip nilai-nilai tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*)
- Humanistik mengandung makna bahwa setiap insan harus memiliki kepedulian dan empati dalam menjalankan operasi perusahaan dengan sepenuh hati, memperhatikan pelestarian lingkungan (*preserving environment*), berkomitmen mendukung pembangunan komunitas

(*supporting community development*) dan mempromosikan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*)

- Inspiratif mengandung makna bahwa perusahaan dan karyawan harus selalu dapat memberikan inspirasi kepada pelanggan, karyawan dan pemegang saham melalui aktivitas dan karya yang telah dihasilkan oleh perusahaan.

	MIND	HEART	SPIRIT
MISSION <i>Making a great infrastructure Enterprise</i>	<i>Greating sustainable value for customers, people, shareholder, and other stakeholders</i>	<i>Strengthening, construction service as our capability, whilst extending to engineering services as well as expanding into infrastructure investment</i>	<i>Actively participating in Public Private partnership (PPP) program to support economic growth and embracing corporate social Responsibility (VSR) initiatives for human development</i>
VISION <i>To become the tre champion in construction business, and the preferred partner in engineering business and infrastructure investment in indonesia and beyond</i>	<i>True Champion in Construction business</i>	<i>Prefered partner in engineering services</i>	<i>Preferred partner in selective investment</i>
VALUES <i>Doing well by doing good through The principle of ADHI</i>	ADVANCED		
	Determined	Inspiring	Humane

Gambar 2.4 : 3² Values-Based Matrix (akhir) MarkPlus&Co, 2006

Sumber : M Saiful Imam:2007

- *MIND*, yang berarti mengolah pola fikir yang *possitive thinking*, *balanced thinking* dan *onward looking/out of the boxes* dengan berdasarkan kepada ilmu pengetahuan

Dimensi mind, dibentuk oleh variabel variabel nilai budaya:

- *Empaty*, kemampuan seseorang untuk dapat mengenali, mempersepsi dan merasakan perasaan orang lain
- *Vision*, pandangan jauh kedepan, cita cita yang ingin diwujudkan oleh organisasi

- *Commitment*, tingkat dimana karyawan yakin dan mau menerima tujuan dari organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan
- *Quality*, tingkat baik buruknya atau taraf drajat sesuatu
- *Achivement*, kemampuan dalam bertindak atau berupaya dalam pencapaian hasil terbaik
- *Analytical*, kemampuan untuk dapat memvisualisasikan, mendefinisi serta memecahkan masalah dan konsep rumit kedalam pengambilan keputusan terbaik berdasarkan pada informasi yang tersedia.
- *Inovation*, berfikir kedepan dengan cara pandang yang baru dalam melakukan sesuatu hal

Perilaku yang dikehendaki, diantaranya:

1. Bertanya dan menghargai ide
2. Bersikap kritis dan rasional
3. Terencana dan terorganisasikan (*planned and organized*)
4. Tidak menunda keputusan
5. Mampu menerjemahkan visi menjadi sasaran terukur
6. Mengakui kesalahan sebagai peluang belajar
7. Mencari solusi simple untuk problem yang kompleks
8. Tidak mengulangi kesalahan
9. Berani beda pendapat dengan bos
10. Taati norma dan kesepakatan yang ada
11. Proaktif

- *HEART*, yang berarti memiliki jiwa *leaderhip, integrity dan initiative*,

Dimensi *Heart*, dibentuk oleh variabel nilai budaya diantaranya:

- *Leadership*, proses dari pengaruh sosial yang terlibat pada seseorang pada saat mendapatkan dukungan atau bantuan dari orang lain dalam upaya penyelesaian satu tugas bersama
- *Integrity*, tingkat konsisten dalam menjaga perilaku, nilai, metode, ukuran, prinsip, ekspektasi serta hasil ingin dicapai

- *Initiative*, tingkat kesiapan perusahaan atau individu didalam memasuki atau memulai suatu usaha baru

Perilaku yang dikehendaki, diantaranya :

1. Tegas dan bijak
 2. Mendengar dengan empati
 3. Dapat dipercaya
 4. Menjadi panutan
 5. Mampu membuat karyawan bangga dan bertanggung jawab pada target dan hasil
 6. Penghargaan dan sanksi dilaksanakan secara konsisten dan adil
 7. Tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan dibagi habis antara satuan kerja/ pekerjaan
 8. Menghargai orang lain
 9. Hidup secara seimbang
 10. Tidak menyalahgunakan jabatan dan fasilitas perusahaan
 11. Mampu men-generate ide ide baru dan kreatif
 12. Bekerja dalam kelompok lebih baik dari pada bekerja sendiri
- *SPIRIT*, yang berarti menyadari Tuhan Maha kuasa, Tuhan Maha Hadir, Tuhan Maha Rahim.

Dimensi Spirit dibentuk oleh variabel,

- *Spiritual capital*, yang merupakan konsep ukuran nilai dari individu, group dan masyarakat terhadap aspek keagamaan, moral atau kepercayaan psikologi dan praktik dilapangan.

Adapun perilaku yang terpilih adalah:

1. Selalu memulai pekerjaan dengan berdoa
2. Tidak cepat puas dan tidak mudah putus asa
3. Kembangkan semangat kebersamaan dan kepedulian
4. Tidak sombong karena keberhasilan
5. Berusaha secara maksimal kemudian tawakal

- *Best QCD*

Prinsip QCD (*Quality Cost Delivery*) tercermin dalam perilaku selalu memberikan kualitas terbaik dalam setiap pekerjaan, memiliki *cost conscious* (kepedulian terhadap biaya yang dikeluarkan) dan menepati waktu penyelesaian pekerjaan sebagai pedoman utama dalam kegiatan konstruksi.

Dimensi best QCD, dibentuk oleh variabel nilai budaya,

- *Smart*, konsep cara dalam melakukan evaluasi serta objektivitas dan tujuan dari suatu proyek, yang didasarkan pada, *specific, measurable, attainable, relevant dan time framed*
- *Customer oriented*, berorientasi pada nilai nilai kebutuhan dan kepuasan pelanggan dari segi pelayanan

Adapun perilaku yang terpilih adalah:

1. Tahapan dan waktu pelaksanaan pekerjaan harus jelas dan dipahami oleh semua pihak
2. Tempatkan SDM yang kompeten
3. Peduli biaya
4. Penuhi kualitas dan ketersediaan material
5. Evaluasi terhadap setiap tahapan pekerjaan harus dilaksanakan
6. Berorientasi kepada target, proses dan hasil
7. Tetapkan target yang menantang
8. Tegakkan disiplin kerja

- *HSE (Health Safety Environment)*

Prinsip HSE, selalu memperhatikan dan menjunjung tinggi standar HSE (*Health Safety Environment*) dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dalam perancangan dan perekayasaan.

Dimensi HSE dibentuk oleh variabel nilai budaya:

- Kepedulian internal, aspek kepekaan dan peduli akan kondisi yang mempengaruhi secara internal

Adapun perilaku yang terpilih adalah :

1. Jaga kebersihan tempat / lingkungan kerja

2. Implementasi kebijakan HSE secara lengkap dan benar
3. Perhatikan kebugaran dan kesehatan para pekerja
4. Terapkan kebijakan *Zero accident*
5. Pasang rambu dilingkungan pekerjaan

- *GCG (Good Corporate Governance)*

Memegang prinsip nilai-nilai tata kelola perusahaan (GCG, *Good Corporate Governance*) yang berlandaskan pada transparansi, akuntabilitas, *responsibility independency, fairness*.

Dimensi GCG dibentuk oleh variabel nilai budaya,

- Transparansi, aspek aspek keterbukaan dalam hal informasi sesuai dengan proporsinya masing masing
- *Akuntability*, aspek nilai tanggung jawab, dapat diandalkan sesuai dengan apa yang diharapkan
- *Independency*, Aspek kemandirian
- *Fairness*, aspek nilai kejujuran dan keadilan, menempatkan sesuatu pada ukuran dan proporsinya masing masing

Adapun perilaku yang terpilih adalah:

1. Menerapkan etika bisnis yang jelas dan transparan
2. No inside trading/KKN
3. Bebas dari conflict of interest
4. Mentaati manual perusahaan

- *Preserving environment*

Setiap pekerjaan berorientasi untuk mendukung upaya pengembangan komunitas masyarakat setempat dalam proyek-proyek yang dikerjakan.

Dimensi *preserving environment*, dibentuk oleh variabel nilai budaya:

- Kepedulian eksternal, aspek kepekaan dan peduli akan kondisi yang mempengaruhi secara eksternal

Adapun perilaku yang terpilih adalah:

1. Mengelola limbah proyek dan memelihara fasilitas lingkungan

2. Mampu menciptakan lingkungan kerja proyek yang memenuhi kebersihan, ketertiban, keamanan dan keselamatan lingkungan sekitar proyek
 3. Sarana& Prasarana kerja serta material diatur agar tidak mengganggu aktivitas masyarakat dan kelestarian lingkungan.
 4. Peduli terhadap analisa dampak lingkungan
 5. Membersihkan sampah/ limbah yang ada dan menata kembali lingkungan setelah proyek selesai
- *Supporting community development*
Memperhatikan aspek lingkungan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat menjaga lingkungan disekitar kawasan pekerjaan.
Adapun perilaku yang terpilih adalah:
 1. Membina UKM dengan baik
 2. Tidak bersikap eksklusif terhadap masyarakat sekitar
 3. Membuat masyarakat sekitar bangga dengan perusahaan
 4. Pembangunan proyek harus mencegah/ meniadakan kesengsaraan/ kemelaratan dan kerusahana moral masyarakat
 5. Melibatkan peran masyarakat sekitar proyek dalam pelaksanaan pekerjaan
 - *Promoting sustainable world*
Turut memelihara kelangsungan hidup dunia melalui hasil pekerjaan yang mendukung kesinambungan dan kestabilan lingkungan. Adapun perilaku yang terpilih adalah:
 1. Memanfaatkan produk-produk ramah lingkungan dan daur ulang
 2. Penggunaan teknologi, peralatan& material untuk pekerjaan konstruksi yang menjamin kelestarian lingkungan dan ketentraman hidup masyarakat
 3. Membersihkan sampah/limbah yang ada dan menata kembali lingkungan setelah proyek selesai
 4. Peralatan /equipemnent yang ramah lingkungan

Prinsip *preserving environment, promoting sustainable world dan supporting community development*, dibentuk oleh variabel nilai budaya.

- Kepedulian eksternal, aspek kepekaan dan peduli akan kondisi yang mempengaruhi secara eksternal
- *PEOPLE*, memberikan inspirasi pada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, adapun perilaku yang terpilih adalah :
 1. Menerima masukan per semester
 2. Menghargai perbedaan pendapat yang bersifat membangun
 3. Menyadari nilai diri dalam perusahaan
 4. Manajemen harus menunjukkan sikap professional, bukan senioritas
 5. Mempertimbangkan ide karyawan
 6. Menyediakan waktu untuk konseling
 7. Melakukan survey tahunan atas CEO
 8. Memotivasi orang lain melebihi dari yang dibayangkan
- *CUSTOMER*, memberikan inspirasi kepada pelanggan untuk memenuhi kepuasannya. Adapun perilaku yang terpilih adalah :
 1. Rahasia customer sama dengan rahasia perusahaan
 2. Mematuhi komitmen yang telah dibuat
 3. Saling memberikan informasi (informasi dua arah) secara regular dengan customer
 4. Memberikan nilai tambah bagi customer
 5. Selesaikan keluhan pelanggan secepatnya dan diinformasikan
 6. Customer come first
- *SHAREHOLDER*, memberikan inspirasi kepada pemegang saham untuk dapat meningkatkan nilai sahamnya. Adapun perilaku yang terpilih adalah:
 1. Menerima perbedaan dan budaya global
 2. Selalu mempunyai proyek yang membanggakan
 3. Memelihara citra perusahaan secara teratur setiap semester

4. Mengelola konflik internal dengan baik
5. Berorientasi kepada profit

Dalam memberikan inspirasi bagi *People, Customer dan Shareholder*, variabel nilai budaya dibentuk oleh:

- Motivasi, suatu nilai atau perilaku dalam mendorong atau mempengaruhi pihak lain atau dirinya sendiri agar berperilaku sesuai dengan orientasi tujuan yang ingin dicapai
- *Customer oriented*, berorientasi pada nilai-nilai kebutuhan dan kepuasan pelanggan dari segi pelayanan.

2.4.3 Hubungan budaya organisasi dengan efektivitas kinerja

Menurut Denison :1990, hubungan antara budaya dan efektivitas menganggap bahwa kesuksesan suatu organisasi disebabkan oleh kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan, peraturan dan praktek serta hubungan antara keduanya. Daniel R Denison dan Aneil K Mishra :1995[51], dalam kajian yang lebih dalam, menyatakan hubungan antara budaya organisasi dengan tingkat efektivitas dapat terjadi dalam beragam hal.

Budaya dengan adaptasi (weber:1990, Buckley:1967)

1. Budaya dengan praktek manajemen, dalam mendorong partisipasi, autonomi dan kreativitas, berhubungan secara dekat dengan indikator kinerja perusahaan (Kravetz : 1988)
2. Budaya dalam pandangan ekonomi, didefinisikan sebagai kondisi yang dipengaruhi oleh efisiensi dan tingkat keefektifitasan.

Selanjutnya, Daniel R Denison : 1990[52] mengungkapkan bahwa ada 4 prinsip *integrative* mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektivitas kinerja organisasi, keempat prinsip tersebut diberi nama sifat utama (*main cultural traits*) yang mencakup dimensi :

1. Keterlibatan (*involvement*)

Organisasi yang efektif mendorong para anggota untuk membuat perusahaan dengan kerjasama tim dan pengembangan kemampuan dalam tiap level (Carl F Fey dan Daniel R Denison: 2000)[53]

Keterlibatan yang tinggi dari anggota-anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya yang menyangkut manajemen, strategi perusahaan, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi dan sebagainya. Nilai-nilai dan norma, tradisi organisasi bisa merupakan konsensus bagi organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan organisasi

2. Konsistensi

Efektivitas perusahaan dibentuk oleh budaya perusahaan yang kuat dan konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik. Perilaku menjadi akar dari kesepakatan nilai bagi pemimpin dan pengikut didalam menemukan kesamaan persetujuan. Konsisten merupakan sumber utama dari kestabilan dan integrasi internal yang menghasilkan pandangan kesamaan pandangan serta keyakinan tingkat tinggi (Carl F Fey dan Daniel R Denison : 2000)

Konsistensi menyangkut aspek keyakinan, nilai, simbol dan peraturan mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya yang menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan bisnis lainnya.

Weick (1985,1987) yang dikutip dari Moh Pabunda tika: 2006[54]mengemukakan bahwa teori konsistensi menekankan adanya dampak positif budaya kuat pada efektivitas organisasi dan bahwa sistem keyakinan, nilai dan simbol yang dihayati serta dipahami secara luas oleh para anggota organisasi berdampak positif pada kemampuan dalam mencapai konsensus.

3. Adaptabilitas

Adaptif terhadap faktor eksternal yang mempengaruhi perubahan kearah yang lebih efektif, dipengaruhi oleh keinginan pelanggan, resiko, belajar dari kesalahan dan kemampuan mengambil pelajaran dari pengalaman yang secara berkelanjutan mengubah suatu organisasi kearah peningkatan secara bersama guna memberikan nilai tambah bagi para pelanggan

Terdapat 3 aspek adaptabilitas yang berdampak pada efektivitas organisasi, yaitu :

- Kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal.
- Kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal
- Kemampuan untuk mengatur kembali dan melembagakan kembali sejumlah perilaku dan proses yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi

4. Misi

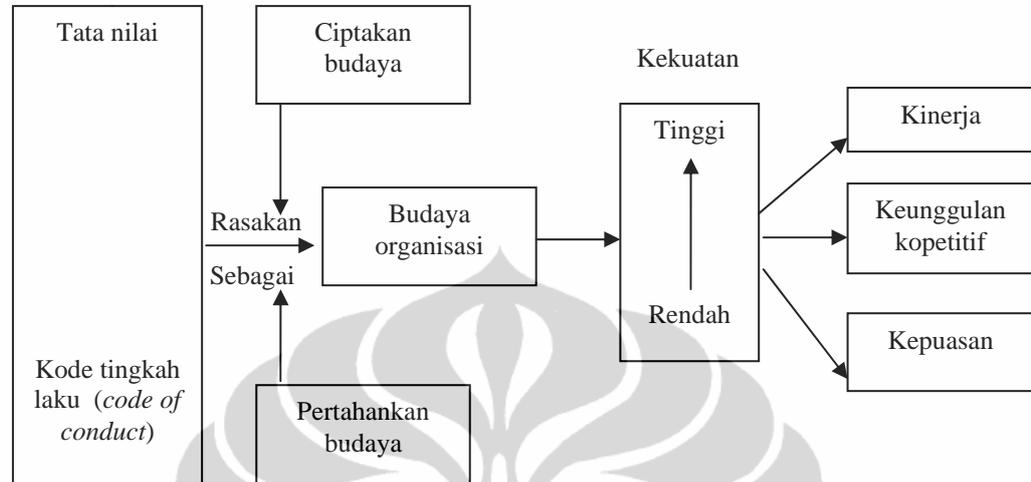
Kesuksesan perusahaan ditentukan oleh kejelasan tingkat arahan pada tujuan, sasaran strategi dan visi masa depan. Pada saat terjadi perubahan misi akan turut berpengaruh terhadap aspek pembentuk budaya organisasi.

Untuk dapat mempertahankan suatu budaya perusahaan, setidaknya terdapat 3 kekuatan dasar yang dimainkan secara khusus

(Nevizhon Chatab : 2007),[55] yaitu :

1. Tindakan dan keterlibatan manajemen puncak
Komitmen manajemen puncak yang diperagakan amat menentukan implementasi perubahan budaya perusahaan
2. Praktek seleksi
Direkrut dan diseleksi orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan dan keteladanan untuk mempertahankan budaya sesuai dengan kaidah dan norma dari tata nilai budaya perusahaan
3. Metode dan keefektifan penerapan sosialisasi
Organisasi agar selalu mensosialisasikan program kegiatan dengan berbagai metode sosialisasi dan sesuai dengan tata nilai budaya perusahaan.

Diagram pengaruh budaya terhadap kinerja dan kepuasan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.5 : Dampak budaya terhadap kinerja dan kepuasan

Sumber : Nevizond Chatab, 2007

2.5 KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESA PENELITIAN

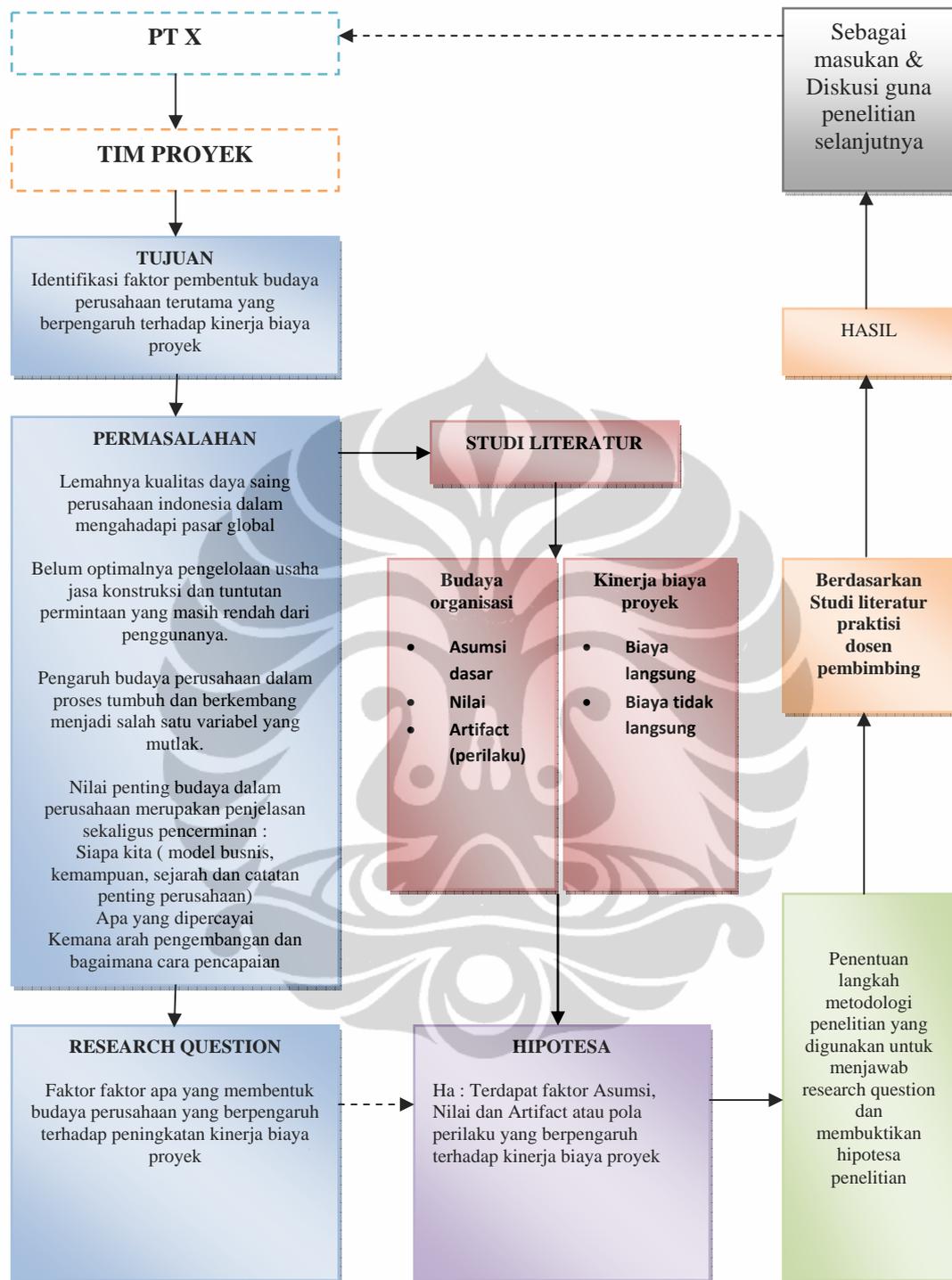
Penelitian ini diawali dari indentifikasi permasalahan dari fakta yang terjadi dilapangan dan dari studi riset sebelumnya, bahwa dalam menghadapi pasar global. Kualitas daya saing perusahaan diindonesia masih dalam kategori lemah. Dalam konteks yang lebih sempit berdasarkan hasil riset sebelumnya, permasalahan yang cukup *significant* dalam dunia jasa konstruksi diindonesia yaitu pada belum optimalnya pengelolaan usaha jasa konstruksi serta pada masih rendahnya tuntutan permintaan (*demand sophistication*) dari para pengguna jasa tersebut. Kedua hal tersebut dirasa berdampak langsung terhadap kemampuan adaptasi dan tumbuh kembangnya perusahaan jasa konstruksi di indonesia.

Dari sudut pandang lain, budaya perusahaan merupakan aspek pada pola pemikiran (*mindset*) yang secara langsung membentuk pola perilaku anggotanya yang dikendalikan oleh kesamaan pada asumsi dasar, nilai norma dan kepercayaan serta pada perilaku itu sendiri. Sejauh mana dimensi pada budaya perusahaan dapat mempengaruhi komitmen dalam berperilaku dan membangun kepercayaan antara dua belah pihak, kedua hal ini dianggap penting dalam mengindikasikan

kesuksesan perusahaan terutama dalam peningkatan kinerja perusahaan. sehingga pengaruh kesesuaian nilai nilai yang dianut dalam budaya perusahaan merupakan salah satu variabel mutlak dari proses tumbuh dan berkembang perusahaan tersebut apabila ingin terus bertahan dalam kesesuaian jaman.

Nilai penting budaya dalam perusahaan merupakan penjelasan sekaligus pencerminan akan aspek aspek seperti : siapa kita, apa yang kita percayai, kemana arah pengembangan perusahaan serta bagaimana cara pencapaian tersebut.





Gambar 2.6 : Alur Kerangka berfikir

Sumber : Data olahan

HIPOTESA PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian, landasan teori dan kerangka konseptual yang dirumuskan, maka hipotesa penelitian yang akan diajukan adalah jenis hipotesa *asosiatif*, dengan rumusan sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat faktor asumsi, nilai dan *artifact* atau pola perilaku yang berpengaruh terhadap kinerja biaya proyek

Ha : Terdapat faktor asumsi, nilai dan *artifact* atau pola perilaku yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja biaya proyek

Bab ini merupakan pembahasan teori dan literatur yang digunakan. Pendefinisian dan penjabaran pada dimensi budaya organisasi, pentingnya budaya organisasi, pendefinisian dan penjabaran kinerja biaya proyek, serta faktor faktor budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja proyek.

Pada bab berikutnya akan membahas tentang metodologi yang digunakan dalam upaya menjawab pertanyaan penelitian.