





Nama : **Sindoro Salim Jibril**

NPM : **0806477516**

Tanda Tangan :



Tanggal : **Juni 2011**



HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sindoro Salim Jibril
NPM : 0806477516
Program Studi : Teknik Sipil
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi Proyek Konstruksi
Terhadap Kinerja Waktu

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT (.....) 

Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Yusuf Latief, MT (.....) 

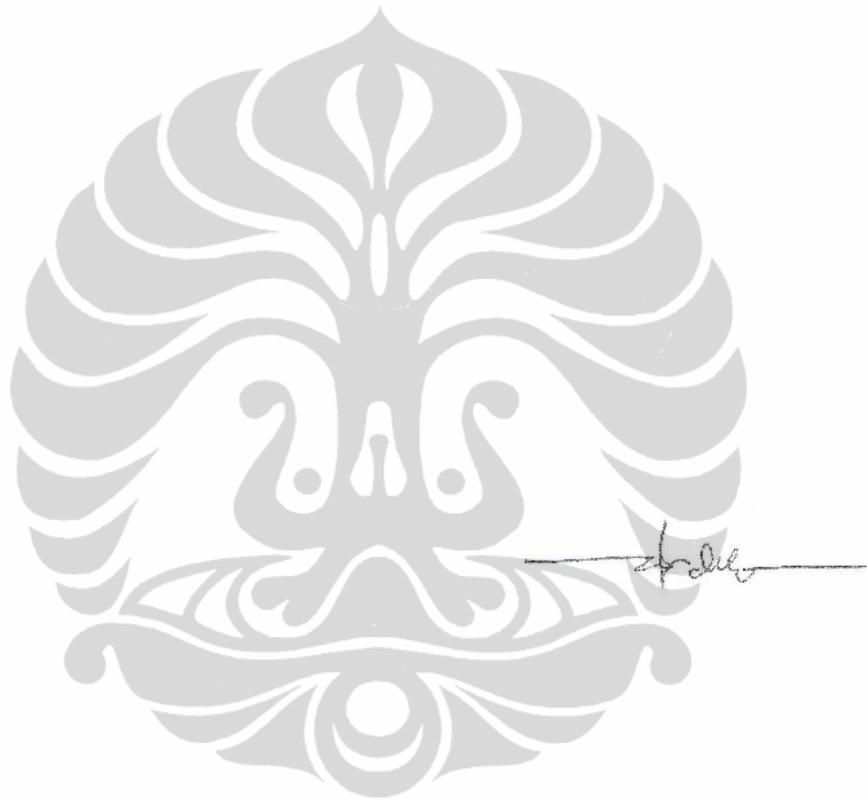
Penguji : Prof. Dr. Krishna Mochtar, MSCE (.....) 

Penguji : Ir. Wisnu Isvara, MT (.....) 

Penguji : Ir. Juanto Sitorus, MT (.....) 

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : Juni 2011



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sindoro Salim Jibril
NPM : 0806477516
Program Studi : Teknik Sipil
Departemen : Teknik Sipil
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Pengaruh Budaya Organisasi Proyek Konstruksi Terhadap Kinerja Waktu

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 21 Juni 2011

Yang menyatakan



(Sindoro Salim Jibril)

ABSTRAK

Nama : Sindoro salim Jibril
Program Studi : Teknik Sipil
Judul : Pengaruh budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu

Pemahaman fenomena budaya organisasi adalah fundamental untuk mengetahui yang terjadi di dalam organisasi, karena dapat membantu menjalankan dan meningkatkan kemampuan organisasi. Hubungan budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu, ditentukan dengan mengidentifikasi dimensi budaya organisasi yang terkait dalam permasalahan pada industri konstruksi, dan mengukur pengaruhnya terhadap kinerja waktu menggunakan analisa korelasi-regresi, sehingga dimensi budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja waktu, dapat dihasilkan. Dimensi budaya organisasi proyek yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja waktu adalah Efisiensi, Integrasi organisasi, Kejelasan sasaran, Komunikasi dan orientasi kinerja

Kata Kunci :
Budaya organisasi, kinerja waktu, proyek konstruksi

ABSTRACT

Name : Sindoro Salim Jibril
Study Program : Civil engineering
Title : The influence of organizational culture projects construction on time performance

Phenomenon of organizational culture is fundamental to know within organization, because can help to perform and improve organizational capabilities. To determine the relationship of organizational culture on the performance of the construction project. By identifying relevant dimensions of organizational culture in the construction industry problems and measure its influence on time performance with correlation-regression analysis, then the dimensions of organizational culture which significantly influence the performance time, will be acquired. the dimensions of organizational culture of construction projects that significantly affect the time performance is the efficiency, integration organization, clarity of objectives, communication, and performance orientation.

Keywords:
project, organizational culture, performance time

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR RUMUS	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan Penelitian.....	3
1.2.1. Identifikasi masalah.....	3
1.2.2. Signifikansi masalah	6
1.2.3. Perumusan masalah.....	7
1.3 Tujuan Penulisan	7
1.4 Batasan Masalah.....	8
1.5 Keaslian Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
1.7 Sistematika Penulisan.....	10
2. LANDASAN TEORI.....	11
2.1. Pendahuluan	11
2.2. Proyek Konstruksi.....	15
2.2.1. Definisi proyek.....	15
2.2.2. Siklus proyek.....	15
2.2.3. Stakeholder proyek.....	18
2.2.4. Klasifikasi proyek	19
2.3. Manajemen Proyek.....	23
2.3.1 Definisi manajemen proyek	23
2.3.2 Area manajemen proyek.....	24
2.3.3 Proses manajemen proyek.....	26
2.3.1. Organisasi proyek.....	27
2.3.2. Manajemen waktu proyek	28
2.4. Kinerja Waktu Proyek.....	28
2.4.1. Definisi kinerja proyek.....	28
2.4.2. Definisi kinerja waktu proyek.....	29
2.4.3. Ukuran kinerja waktu proyek.....	29
2.4.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja waktu proyek.....	30
2.5. Budaya Organisasi.....	31
2.5.1. Definisi Budaya.....	31
2.5.2. Definisi Budaya Organisasi.....	32

2.5.3. Tingkat budaya organisasi.....	33
2.5.4. Fungsi budaya organisasi	35
2.5.5. Dimensi Budaya organisasi.....	36
2.6. Budaya Organisasi Dalam Organisasi Proyek Konstruksi	57
2.6.1. Pembentukan budaya organisasi pada organisasi proyek konstruksi .	60
2.6.2. Organisasi proyek & jenis kontrak konstruksi	62
2.6.3. Menentukan dimensi budaya organisasi pada proyek konstruksi	68
2.6.4. Indikator dimensi budaya organisasi proyek konstruksi	68
2.6.5. Permasalahan dan fokus perbaikan dalam industri konstruksi.....	70
2.7. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja.....	108
2.8. Kerangka Pemikiran Dan Hipotesa	111
3.METODOLOGI PENELITIAN.....	113
3.1. Pendahuluan	113
3.2. Desain Penelitian.....	113
3.2.1. Pemilihan Strategi penelitian	113
3.2.2. Proses Penelitian	116
3.2.3. Variabel Penelitian	124
3.2.4. Model penelitian.....	137
3.2.5. Instrumen penelitian.....	138
3.2.6. Definisi operasional.....	139
3.2.7. Lokasi dan objek penelitian.....	140
3.2.8. Populasi dan sample penelitian	141
3.2.9. Metode Analisa Data.....	141
3.3. Kesimpulan.....	147
4. NALISA PENELITIAN.....	149
4.1. Pendahuluan	149
4.2. Analisa Studi literatur.....	149
4.2.1. Prioritas Untuk Fokus Perbaikan Dalam Industri Konstruksi	149
4.2.2. Prioritas Untuk Aspek Fokus Perbaikan Dalam Industri Konstruksi	153
4.2.3. Dimensi budaya yang terkait dan definisi operasionalnya.....	199
4.2.4. Definisi dan Indikator dimensi budaya organisasi proyek	228
4.3. Analisa Hasil Kuesioner Tahap Pertama.....	247
4.4. Analisa Hasil Kuesioner Tahap Kedua	248
4.3.1. Sampel Proyek.....	248
4.3.2. Uji validitas	249
4.3.3. Uji reabilitas	250
4.3.4. Profil Responden	251
4.3.5. Analisa korelasi	256
4.3.6. Analisa faktor	257
4.3.7. Analisa regresi.....	259
4.3.1. Validasi Persamaan regresi	262
4.3.2. Validasi bentuk dimensi budaya organisasi	262

5. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	265
5.1. Pendahuluan	265
5.2. Temuan.....	265
5.3. Pembahasan.....	267
5.4. Pembuktian Hipotesa.....	272
6. KESIMPULAN DAN SARAN.....	273
DAFTAR REFERENSI	276



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Kegiatan utama proyek engineering konstruksi.....	16
Tabel 2.2 Kriteria ukuran proyek	22
Tabel 2.3. Kualifikasi jasa konsultan	23
Tabel 2.4. Kualifikasi jasa kontraktor	23
Tabel 2.5. Dimensi budaya organisasi oleh Quin, 2006	38
Tabel 2.6. Dimensi budaya organisasi Neal M Ashkanasy.....	39
Tabel 2.7. Dimensi budaya organisasi JB . Schriber and B A Gutek	42
Tabel 2.8. Dimensi budaya organisasi Denison, D. R. & Neale, W. S	44
Tabel 2.9. Dimensi budaya organisasi Ronel E et. all	45
Tabel 2.10. Dimensi budaya organisasi R. A. Cooke and J. C. Lafferty	47
Tabel 2.11. Dimensi budaya organisasi Stephen P Robbin	48
Tabel 2.12 dimensi budaya organisasi Meshane & Von Glinow.....	49
Tabel 2.13. Dimensi budaya organisasi Pumpin.....	50
Tabel 2.14. Dimensi budaya organisasi Marcoulides and Heck	52
Tabel 2.15. Dimensi budaya organisasi proyek dan klasifikasinya NA Ankrah ..	54
Tabel 2.16. Tipe kontrak	63
Tabel 3.1. Beberapa Perbedaan Antara Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif....	115
Tabel 3.2. Situasi – situasi relevan untuk strategi yang berbeda	115
Tabel 3.3. Proses penelitian pada setiap tahap	121
Tabel 3.4. Variabel dependen dalam penelitian	125
Tabel 3.5. Variabel dependen yang akan digunakan dalam penelitian	137
Tabel 3.6. Tujuan analisis dan teknik yang dapat digunakan	142
Tabel 4.1. Analisa Frekuensi terhadap fokus perbaikan industri konstruksi	151
Tabel 4.2. Analisa Frekuensi terhadap aspek komitmen kepada pekerja	159
Tabel 4.3 Analisa frekuensi pada aspek perbaikan untuk kualitas.....	168
Tabel 4.4 Analisa frekuensi pada aspek perbaikan untuk team dan integrasi....	175
Tabel 4.5 Analisa frekuensi pada aspek perbaikan untuk Manajemen	185
Tabel 4.6. Analisa frekuensi aspek perbaikan kesehatan & keselamatan	195
Tabel 4.7. Dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini	219
Tabel 4.8. Definisi operasional dan indikator dari dimensi budaya organisasi .	229
Tabel 4.9. Profil pakar.....	247
Tabel 4.10. Profil proyek	248
Tabel 4.11 Hasil uji validasi dengan teknik <i>product moment correlation</i>	250
Tabel 4.12. Case Processing Summary	251
Tabel 4.13. Reliability Statistics	251
Tabel 4.14. Profil responden	252
Tabel 4.15. Hasil uji Kruskal wallis.....	254
Tabel 4.16. Hasil uji <i>man whitney</i>	255
Tabel 4.17. Hasil analisa korelasi <i>kendal tau</i>	257
Tabel 4.18. KMO and Bartlett's Test	258
Tabel 4.19. Variabel yang terbentuk dalam setiap komponen	259
Tabel 4.20. Variabel yang berkorelasi sangat signifikan	260
Tabel 4.21. Variables Entered/Removed	260

Tabel 4.22. Model Summary.....	261
Tabel 4.23. Coefficients	261
Tabel 4.24. Hasil validasi rumus regresi.....	262
Tabel 5. 1 Dimensi budaya organisasi yang berpengaruh pada kinerja waktu ...	266



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Alur Landasan Teori.....	14
Gambar 2.2. Hubungan antar stakeholder dalam proyek.....	19
Gambar 2.3. Faktor yang mempengaruhi kompleksitas proyek	20
Gambar 2.4. Proses manajemen proyek.....	27
Gambar 2.5. Tingkatan dari budaya.....	34
Gambar 2. 6 Potensi sumber-sumber budaya proyek konstruksi yang khas.....	59
Gambar 2.7 Formulasi pelatihan & pengembangan lintas budaya proyek	62
Gambar 2. 8 Kontrak tradisonal.....	64
Gambar 2. 9 Kontrak tim pembangunan.....	64
Gambar 2. 10 Kontrak perencanaan dan pembangunan.....	65
Gambar 2. 11 Kontrak umum	66
Gambar 2. 12 Kontrak perencanaan, pembangunan dan pemeliharaan	67
Gambar 2. 13 Model timbal balik determinisme pengukuran orientasi budaya ...	69
Gambar 2. 14 Model 4p (<i>people, process, partner, performance</i>)	110
Gambar 2. 15 Alur kerangka pemikiran.....	112
Gambar 3. 1 Proses kajian literature & analisa frekuensi	118
Gambar 3. 2 Diagram alir proses penelitian.....	123
Gambar 3. 3 Gambar fungsi matematis grafik $Y = F(x)$	138
Gambar 4. 1 Grafik pendidikan terakhir responden.....	252
Gambar 4. 2 Grafik pengalaman kerja responden.....	253

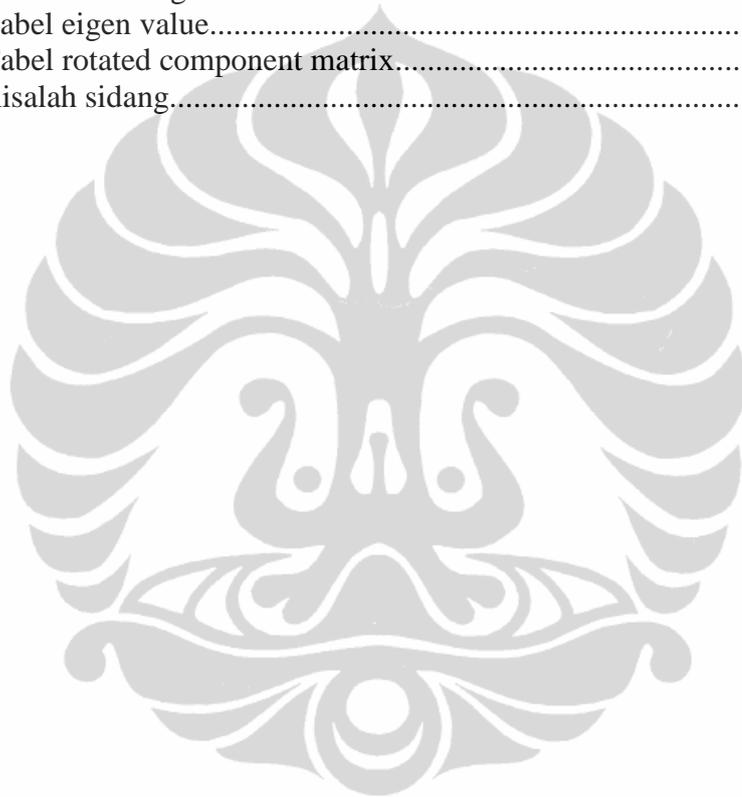
DAFTAR RUMUS

Persamaan 3 1 Chronbach's alpha ()	143
Persamaan 3 2 Rumus korelasi Pearson.....	144
Persamaan 3 3 Model regresi berganda	145
Persamaan 3 4 Rumus R^2	146
Persamaan 3 5 koefiesian variabel X (s_i),	147
Persamaan 3 6 koefiesian variabel X (s_0).....	147
Persamaan 3 7 Model regresi yang dihasilkan.....	261



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner I.....	287
Lampiran 2 Hasil rekap kuesioner I.....	309
Lampiran 3 Kuesioner II & III.....	320
Lampiran 4 Hasil rekap kuesioner II	352
Lampiran 5 Profil responden & Profil proyek.....	355
Lampiran 6 Tabel anti image.....	357
Lampiran 7 Tabel eigen value.....	358
Lampiran 8 Tabel rotated component matrix.....	359
Lampiran 9 Risalah sidang.....	360



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fenomena budaya organisasi adalah sebuah kenyataan dan memiliki dampak yang jelas, sehingga pemahaman fenomena ini adalah fundamental untuk memahami apa yang terjadi di dalam organisasi, karena pemahaman tersebut dapat membantu mengetahui bagaimana cara untuk menjalankan dan meningkatkan kemampuan organisasi (Schein, 1985). Budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan atau strategi, merger, akuisisi dan diversifikasi, integrasi teknologi baru, pertemuan dan komunikasi dalam hubungan secara langsung serta sosialisasi. Hal ini juga menjadi penjelasan untuk keberadaan perbandingan antar kelompok, persaingan dan konflik, serta produktivitas organisasi (Schein, 1985).

Perbedaan budaya antara industri lain dengan industri konstruksi, berdasarkan (Hancock, 2000) dalam (B Jorgensen et al, 2004) mengidentifikasi contoh-contoh berikut sebagai karakteristik untuk pekerjaan konstruksi: Sebuah budaya konflik, budaya fragmentasi, budaya mobilitas tenaga kerja, sebuah subkontrak budaya, budaya krisis manajemen dan budaya maskulin. Ini menunjukkan bahwa fenomena yang diungkapkan oleh (Tavistock, 1966) saat ini masih menghantui site konstruksi di Denmark (bosch & Philips, 2003) dan Inggris (Egan, 1998)

Didalam mencari perbaikan terhadap hasil dari proses proyek dan output dari industri konstruksi, budaya merupakan sebuah pertimbangan penting ((Maloney dan federle, 1990; riley dan clare brown, 2001; Skitmore et al; 2004) dalam N.A. Ankrah dan D. Proverbs, 2008). Beberapa studi empiris mendukung hubungan positif antara budaya dan kinerja diantaranya dipaparkan oleh ((Kalori & Sarnin, 1991; Gordon & DiTomaso, 1992: Kotter & Heskett, 1992) dalam (Raduan Che Rose, 2008)).

Berdasarkan (Raduan Che Rose, 2008) kinerja organisasi yang tinggi terkait dengan organisasi yang memiliki budaya yang kuat terintegrasi dengan baik terhadap kesatuan nilai-nilai yang efektif, keyakinan dan perilaku (Cameron & Quinn, 1999; Deal & Kennedy 1982; Denison, 1990; Juechter & Fisher, 1998; Kotter & Heskett, 1992). Berdasarkan (v.g. kondalkar, 2006) budaya organisasi memiliki fungsi, salah satunya adalah: membantu anggota organisasi menempel pada kesesuaian dan modus perilaku yang diharapkan. Budaya organisasi memastikan semua orang yang berpikir dan berperilaku dengan cara yang ditentukan

Pembentukan budaya organisasi dapat dilakukan dengan mempromosikan budaya yang menunjang kinerja, ada organisasi proyek konstruksi yang memiliki waktu yang singkat, konsep pembentukan budaya organisasi pada organisasi dengan umur pendek (*short life organization*) dari (Meudell and Gadd, 1994) yaitu melaksanakan pelatihan dan recruitment, dapat di aplikasikan.

Budaya organisasi proyek konstruksi yang dimiliki oleh organisasi proyek dengan kinerja yang unggul, perlu diteliti dan diterapkan sebagai modus perilaku yang diharapkan, pada anggota organisasi proyek dalam industri konstruksi, yang dibangun dengan pelatihan serta recruitment. Sehingga pemahaman lebih mendalam mengenai budaya organisasi pada proyek konstruksi perlu dilakukan, sebagai upaya dalam menghasilkan peningkatan kinerja proyek pada industri konstruksi.

Waktu, biaya dan kualitas merupakan kriteria dasar bagi keberhasilan proyek, hampir setiap artikel terkait menyebutkan ketiga dan menunjukkan pentingnya mereka dalam proyek konstruksi dan dalam pandangan peserta proyek. Waktu adalah jangka waktu untuk menyelesaikan proyek. Hal ini dijadwalkan untuk memungkinkan bangunan dapat digunakan digunakan pada tanggal yang ditentukan oleh rencana masa depan klien, sehingga kinerja waktu penting untuk klien. Sejalan dengan pengertian tersebut (Dennis Lock, 2007) menyatakan tujuan kesuksesan waktu adalah realisasi kemajuan harus sama atau mengalahkan kemajuan yang direncanakan.

Berdasarkan (BCIAsia) dari data satu tahun terakhir, pada tahun 2008 Indonesia dijadwalkan akan memulai konstruksi sebanyak 1.330 proyek dengan nilai

konstruksi mencapai 7,45 miliar US dollar atau Rp68,5 trilyun. Proyek dimaksud adalah bangunan gedung, industri, infrastruktur dan proyek pertambangan & energi. Proyek dibiayai baik dana pemerintah melalui anggaran APBN dan APBD, maupun proyek dibiayai oleh swasta nasional-asing, termasuk proyek-proyek badan usaha milik negara/daerah. Data diperoleh dengan wawancara langsung kepada para pengembang, pemilik proyek, otoritas pemerintah, arsitek, konsultan perencana dan kontraktor pelaksana di seluruh negeri. Data yang di laporkan dalam *Construction e-bulletin* dan *Lead Manager*, menunjukkan di bidang bangunan gedung sedikitnya ada 223 proyek dengan biaya konstruksi mencapai USD 1,36 miliar atau setara Rp12,5 trilyun. Jakarta masih menjadi pasar terbesar bagi jasa konstruksi di Indonesia, bahkan Asia Tenggara.

Jumlah proyek bangunan gedung yang cukup besar hingga mencapai 20% dari total keseluruhan nilai konstruksi, dan jumlah pangsa pasar proyek konstruksi Jakarta yang terbesar dalam lingkup nasional, menjadi peluang sekaligus tantangan tersendiri dalam mengelola pelaksanaan proyek gedung di Jakarta, sehingga proyek bangunan gedung di Jakarta menarik untuk dikaji sebagai objek dalam penelitian.

1.2 Permasalahan Penelitian

Pada bagian ini akan menjelaskan identifikasi masalah mengenai budaya organisasi didalam organisasi proyek, signifikansi permasalahan serta perumusan permasalahan yang akan digunakan dalam penelitian ini.

1.2.1. Identifikasi masalah

Pada proyek konstruksi terdapat berbagai permasalahan yang menghambat proses pelaksanaan konstruksi dan telah menjadi karakter atau citra pada industri konstruksi, diantaranya adalah masalah fragmentasi, peran manajemen yang minim dan rendahnya ketrampilan pekerja, serta minimnya jumlah pelatihan dan pengembangan. Untuk menghilangkan permasalahan tersebut, diperlukan solusi sebagai upaya perbaikan. Budaya organisasi adalah konfigurasi unik dari solusi kolektif yang diadopsi oleh anggotanya. Berdasarkan (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010) Dalam menilai budaya organisasi, dimensi budaya organisasi

dapat dijelaskan dari aspek, dimensi, sifat-sifat, elemen organisasi yang mencirikan (budaya organisasinya) konfigurasi solusi yang diadopsi anggotanya dalam menangani berbagai masalah organisasi.

Terdapat berbagai dimensi budaya organisasi diantaranya adalah integrasi organisasi, rencana/kejelasan sasaran, pengembangan individu. Integrasi organisasi digunakan sebagai dimensi budaya organisasi yang di paparkan oleh (Quin, 2006); (Ronel E et. all, 2001); (Harrison, in Graves, 1986; Handy, 1993; 1995), yaitu tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong agar dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi dengan bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kejelasan sasaran (perencanaan) sebagai dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Ronel E et. all, 2001) yaitu tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas. pengembangan individu dinyatakan oleh (Marcoulides and Heck, 1993); Sejauh mana organisasi pengeluaran usaha yang cukup dalam menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan dan perkembangan potensi mereka dengan kemajuan karir dan pekerjaan yang menantang. Untuk penilaian budaya organisasi proyek konstruksi, dimensi budaya organisasi proyek konstruksi harus terkait dengan permasalahan dalam industri konstruksi sebagai solusi.

Berdasarkan (CIRC, 2001) yang menyatakan bahwa Industri konstruksi adalah industri dengan karakteristik fragmentasi yang tinggi, dengan berbagai peserta individu yang mengejar kepentingannya sendiri di setiap proyek, kerjasama dalam industri sangatlah terbatas, hal tersebut adalah pemisah yang menguat selama implementasi proyek. Lebih lanjut hasil dari observasi terdapat berbagai pihak yang terlibat dalam pemasok konstruksi seringkali menggunakan pendekatan konfrontasi ketika berhadapan satu dengan yang lain. Tidak adanya budaya kerjasama dalam industri konstruksi dan kurangnya tujuan yang lazim antara stakeholder menjadi penghalang dalam upaya bersama untuk mengarah pada pencapaian perbaikan kinerja pada industri konstruksi secara menyeluruh.

Dalam permasalahan fragmentasi, integrasi organisasi digunakan sebagai dimensi budaya organisasi proyek konstruksi karena menjadi solusi terhadap permasalahan tersebut, (Egan, 1998) menyatakan bahwa mengintegrasikan proses dan tim di

sekitar produk merupakan usaha yang paling sukses agar operasi mereka tidak terfragmentasi. yang diimplementasikan dengan kerjasama (office government commerce, 2003), penggunaan rekanan (Egan, 1998), dan pengintegrasian proses desain dan proses implementasi proyek dengan metode pengadaan yang sesuai (office government commerce, 2003).

Masalah yang lain di gambarkan oleh (H Abdallah al saleh, 1995), yang menyatakan bahwa masalah utama pada industri konstruksi di Saudi Arabia yang diantaranya adalah rendahnya produktifitas, yang disebabkan salah satunya adalah buruknya manajemen.

Mengenai permasalahan minimnya peran manajemen, kejelasan sasaran digunakan sebagai dimensi budaya organisasi proyek konstruksi karena menjadi salah satu bagian dari solusi pada permasalahan tersebut, ((Chao Li-Chung, 1997) dalam Wang Shouqing, 2002)) menyatakan bahwa manajemen konstruksi yang memberikan perhatian terhadap perencanaan yang baik, penjadwalan dan pengendalian dapat meningkatkan produktivitas dalam sebuah proyek konstruksi. Perencanaan yang efektif dan organisasi tempat kerja diperlukan untuk meminimalkan pergerakan tenaga kerja, bahan, dan peralatan selama proses konstruksi. Rencana harus realistis dan jelas, serta beban kerja yang sesuai untuk team proyek Rencana yang jelas diimplementasikan pada proyek konstruksi dengan adanya rencana proyek yang mengacu pada waktu penjadwalan, milestone, sumberdaya manusia, dan kebutuhan peralatan yang spesifik. Berdasarkan (Jeffrey K. Pinto, 1999) penjadwalan harus memasukkan sistem pengukuran kepuasan sebagai cara untuk menilai kinerja terhadap anggaran dan waktu yang ditetapkan.

Industri konstruksi juga memiliki masalah rendahnya ketrampilan dan pelatihan serta pengembangan, seperti yang di paparkan oleh (CCIS, 1997) Kekurangan karyawan baru dalam industri dan kurang memadainya pelatihan ketrampilan menjadi penanda kurang baik di masa mendatang. Lebih lanjut (EGAN, 1998) menyatakan bahwa Kecilnya penelitian dan pengembangan serta modal pengembangan, penelitian dan pengembangan dari dalam perusahaan (*In-house*) telah mengalami penurunan sejak 1981 serta investasi modal pengembangan

adalah ketiga sejak 20 tahun lalu, terdapat krisis pelatihan pada industri konstruksi.

Dalam permasalahan minimnya pelatihan dan pengembangan, digunakan pelatihan dan pengembangan sebagai dimensi budaya organisasi proyek konstruksi yang merupakan solusi terhadap permasalahan tersebut Berdasarkan (Egan, 1998) pentingnya komitmen untuk pelatihan dan pengembangan kemampuan manajer dan pengawas untuk meningkatkan ketrampilan kerja, yang diimplementasikan dengan Pelatihan yang diberikan kepada pengawas, manajer site, perencana.

Sebagai penilaian terhadap budaya organisasi pada proyek konstruksi, dimensi budaya organisasi yang menjadi solusi dalam mengatasi permasalahan pada industri konstruksi penting untuk diketahui.

1.2.2. Signifikansi masalah

Berbagai permasalahan yang ada dalam proses konstruksi tersebut berdampak terhadap kinerja proyek, Berdasarkan (Tucker et al., 2001) dalam (Reini D. Wirahadikusumah dan Susilawati, 2006) Meningkatnya biaya pelaksanaan, keterlambatan, konflik dan perselisihan, merupakan contoh permasalahan yang berawal dari fragmentasi. (business roundtable, 1997) dalam (CCIS, 1997) melaporkan bahwa 60% perusahaan menghadapi kekurangan tenaga kerja yang terampil, menjadi penyebab serius pembengkakan biaya (*cost overruns*) dan keterlambatan penjadwalan. Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) dari hasil observasi, wawancara terhadap personil dalam site, dan partisipasi dalam berbagai pertemuan, salah satu kesimpulannya bahwa buruknya perencanaan, komunikasi dan penjadwalan yang merupakan bagian dari elemen manajemen yang merupakan penyebab utama dari waktu tunggu yang tidak berguna.

Kinerja waktu proyek sangatlah penting bagi peserta proyek khususnya klien, proyek dijadwalkan agar bangunan dapat digunakan pada tanggal yang telah ditentukan. Untuk meningkatkan kinerja waktu proyek dapat dilakukan dengan menghilangkan hambatan pada proses pelaksanaan proyek, berdasarkan (Dan J Sanders et all, 1998) Kunci untuk meningkatkan kinerja adalah menghilangkan sebanyak mungkin hambatan dalam proses. Ketika organisasi menciptakan

budaya yang mempromosikan interaksi manusia untuk terus-menerus memperbaiki proses yang digunakan dalam tugas sehari-hari, hasilnya adalah kinerja yang unggul.

Dengan adanya budaya organisasi proyek konstruksi sebagai konfigurasi solusi yang diadopsi anggota organisasinya secara dominan atau yang lebih disukai, dalam mengatasi berbagai permasalahan, untuk menghilangkan hambatan dalam proses proyek konstruksi, akan berakibat meningkatnya kinerja, maka pemahaman mengenai keterkaitan budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu, perlu untuk dilakukan.

1.2.3. Perumusan masalah

Berdasarkan identifikasi dan signifikansi permasalahan, maka pertanyaan penelitian dari penulisan ini, adalah:

1. Dimensi budaya organisasi apa saja yang digunakan dalam menilai budaya organisasi proyek konstruksi.
2. Bagaimana model hubungan antara budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu
3. Bagaimana pengaruh dari budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu

1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan perumusan permasalahan yang telah dijabarkan, maka tujuan dari penulisan ini, adalah:

1. Untuk mengetahui dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam menilai budaya organisasi proyek konstruksi.
2. Untuk mengetahui model hubungan antara budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu
3. Mengetahui pengaruh dari budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penulisan ini, meliputi:

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hasil pengaruh budaya organisasi proyek terhadap kinerja waktu, pada proyek-proyek bangunan gedung yang pernah dilaksanakan atau sedang dilaksanakan.
2. Fokus pembahasan hanya pada budaya organisasi proyek terhadap kinerja waktu, tanpa memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi proyek konstruksi dan pembentukan budaya organisasi proyek konstruksi
3. Penelitian ini dilakukan pembangunan proyek gedung yang terdapat di daerah Jakarta

1.5 Keaslian Penelitian

Beberapa penelitian terdahulu, baik berupa seminar dan thesis yang relevan dengan judul penelitian ini, antara lain :

1. Nama : N.A. Ankrah and D. Proverbs
 Jenis : Jurnal
 Koleksi : -
 No panggil : -
 Judul : *Factors influencing the culture of a construction project organization An empirical investigation*
 Kesimpulan :

analisa faktor yang mengungkapkan lima prinsip dimensi budaya : orientasi tenaga kerja, orientasi kemampuan, orientasi team, orientasi clien, dan orientasi proyek. Hal tersebut telah dibangun dalam lima dimensi yang dikelompokkan dalam sebuah nilai fasilitas kunci proyek, dalam sebagian ukuran proyek, kompleksitas, pengaruh dan pihak yang terlibat seperti quantity surveyor, client dan kontraktor utama, tingkat yang lebih penting dari biaya dan kesehatan serta keselamatan, lokasi, dan berbagai nilai variasi. Secara signifikan, tidak ada bukti yang ditemukan untuk memberikan bahwa pendekatan pengadaan memberikan dampak terhadap budaya.

2. Nama : Wildan Nachdy
 Jenis : Tesis teknik sipil
 Koleksi : Perpustakaan fakultas teknik, Universitas Indonesia
 No panggil : T.11 09 34 Nac P
 Judul : pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja biaya proyek konstruksi studi kasus PT X
 Kesimpulan :

Dari hasil penelitian

- Didapatkan bahwa ada pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja biaya proyek sebesar 73.8% yang dibuktikan dengan nilai R2 sebesar 0.738
- Faktor nilai budaya perusahaan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja biaya proyek, yang teridentifikasi pada key personil tim proyek di PT X, terdiri atas 4 faktor utama, yaitu:
 - Menempatkan sumber daya manusia yang kompeten dan merupakan indikasi dari tingginya nilai budaya SMART
 - Kepedulian terhadap aspek biaya yang merupakan indikasi dari tingginya nilai budaya SMART
 - Berorientasi kepada proses dan target yang merupakan indikasi dari nilai budaya customer oriented
 - Kejelasan tahapan dan waktu pelaksanaan dapat dipahami oleh semua pihak yang merupakan indikasi dari nilai budaya SMART
- PT X memiliki budaya perusahaan yang kuat sehingga keempat faktor tersebut telah secara sadar dilakukan oleh key personil tim proyek didalam menunjang aktivitas cost management guna menghasilkan kinerja biaya yang optimal
- Budaya merupakan kebiasaan perilaku yang cenderung dilakukan dan dibentk dari nilai-nilai keyakinan yang diyakini akan memberikan dampak positif pada organisasi atau perusahaan.
- Apabila perusahaan tidak memiliki budaya maka kegiatan-kegiatan usaha tidak mengacu kepada prosedur yang diyakini akan berdampak positif pada organisasi.

Universitas Indonesia

1.6 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran mengenai pengaruh budaya organisasi proyek terhadap kinerja waktu.
2. Memberikan gambaran dalam proses identifikasi faktor-faktor budaya organisasi proyek yang mempengaruhi kinerja waktu
3. Memberikan gambaran mengenai dimensi budaya organisasi yang harus diterapkan dalam menaikkan kinerja proyek.

1.7 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan penelitian ini, memiliki susunan seperti di bawah ini, yaitu:

- | | |
|-------|---|
| BAB 1 | PENDAHULUAN
Berisi latar belakang penulisan, permasalahan dan pembatasan masalah, tujuan penulisan, metodologi penulisan, penegasan judul, serta sistematika penulisan. |
| BAB 2 | LANDASAN TEORI
Berisikan dasar teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diajukan. |
| BAB 3 | METODE PENELITIAN
Berisikan tentang kerangka pemikiran, dan strategi penelitian yang akan digunakan. |
| BAB 4 | ANALISA PENELITIAN
Berisikan tentang proses analisa penelitian yang dilaksanakan |
| BAB 5 | TEMUAN DAN PEMBAHASAN
Berisikan mengenai hasil temuan yang didapat dari proses analisa |
| BAB 6 | KESIMPULAN DAN SARAN
Berisikan tentang kesimpulan yang menjawab pertanyaan penelitian |

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Pendahuluan

Proyek merupakan kegiatan yang bersifat sementara, memiliki jangka waktu yang terbatas dengan sumberdaya tertentu dan bertujuan untuk menghasilkan produk dengan kriteria yang telah ditetapkan dengan jelas. Kriteria yang ditetapkan dalam mencapai sasaran proyek adalah biaya, mutu dan waktu. (Gould,2002) menyatakan proyek konstruksi dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang bertujuan untuk mendirikan suatu bangunan yang membutuhkan sumberdaya, baik biaya, tenaga kerja, material dan peralatan. Proyek konstruksi dilakukan secara detail dan tidak dilakukan berulang.

Dalam mencapai sasaran proyek terdapat berbagai pihak yang terlibat, diantaranya adalah tim proyek dan stakeholder proyek. tim proyek adalah semua organisasi ataupun bagian organisasi internal maupun eksternal yang ikut aktif berperan menangani penyelenggaraan proyek. Stakeholder adalah tenaga kerja atau organisasi (misalnya, pelanggan, sponsor, organisasi yang melaksanakan, atau masyarakat), yang secara aktif terlibat dalam proyek atau kepentingan yang mungkin positif atau negatif yang dipengaruhi oleh kinerja atau penyelesaian proyek. Stakeholders juga dapat menggunakan pengaruh atas proyek, penyerahan, dan anggota tim proyek

Didalam mencari perbaikan terhadap hasil dari proses proyek dan output dari industri konstruksi, budaya merupakan sebuah pertimbangan penting ((Maloney dan federle, 1990; riley dan clare brown, 2001; Skitmore et al; 2004). Berdasarkan (Dan J Sanders et all, 1998) Budaya organisasi menentukan yang terjadi di permukaan organisasi.

Model 4p (*people, process, partner, performance*) digunakan dalam identifikasi budaya organisasi proyek terhadap kinerja, karena berdasarkan (Dan J Sanders et all, 1998) 4P (*people, process, partner, performance*) adalah metode yang kuat untuk mengidentifikasi isu-isu yang penting, termasuk budaya organisasi. (*people*) adalah tenaga kerja di dalam organisasi-anggota tim yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas sehari-hari yang diperlukan untuk menjalankan usahanya, pada proyek konstruksi *people* merupakan tim proyek yang melaksanakan proses proyek.

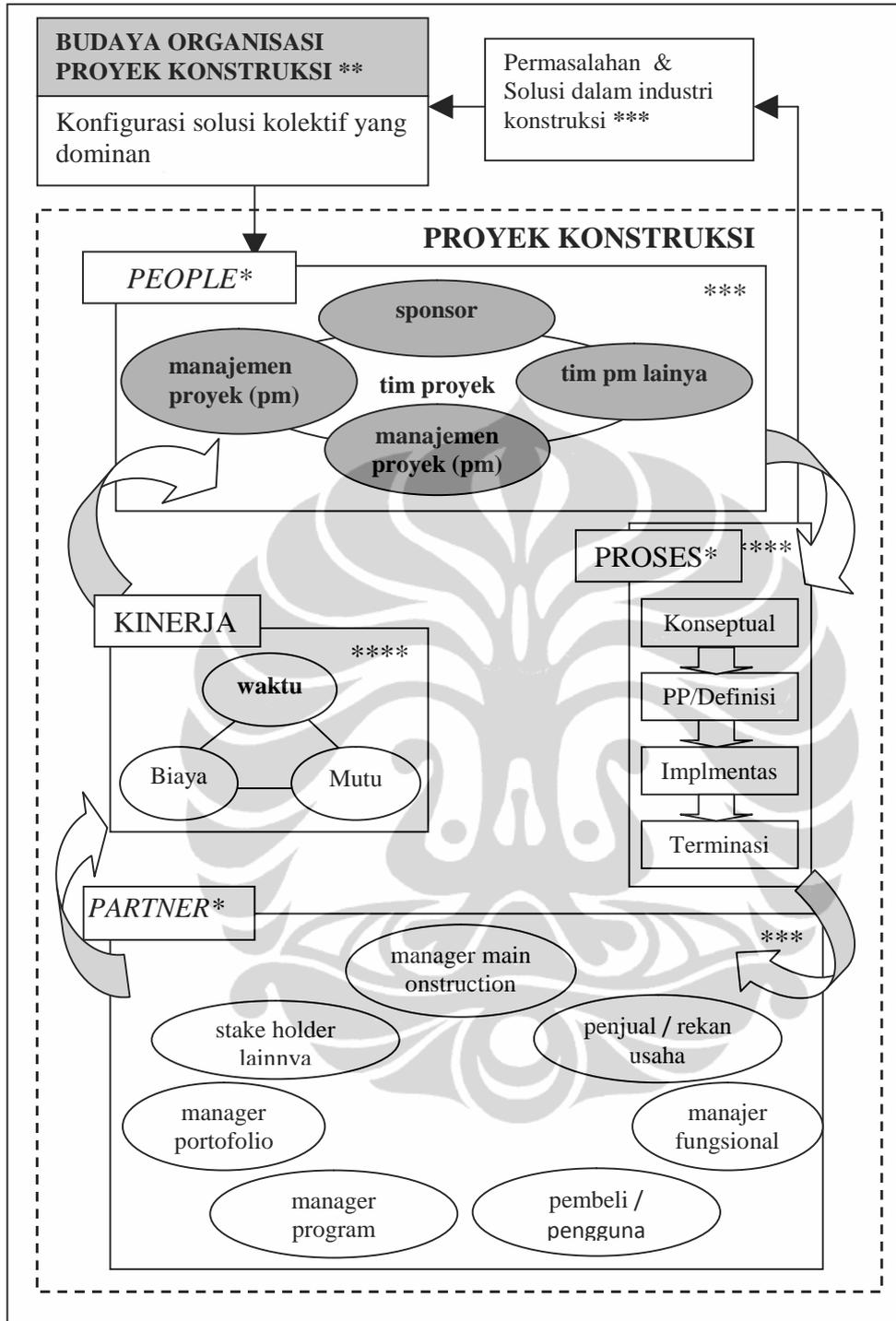
Proses (*process*) merupakan serangkaian input dan output. Segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi adalah suatu proses. Pada proyek konstruksi, proses pelaksanaannya secara umum dapat di bagi pada empat tahap, yaitu konseptual, PP/definisi, Implementasi, terminasi.

Rekan (*Partner*) adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi pentingnya pemasok dan pelanggan pembeli, tamu, dan pengguna produk dan jasa yang dijual oleh sebuah organisasi. Pada proyek konstruksi rekan merupakan stakeholder atau organisasi (misalnya, pelanggan, sponsor, organisasi yang melaksanakan, atau masyarakat) yang dipengaruhi oleh kinerja atau penyelesaian proyek. Kinerja (*performance*) merupakan indikator keberhasilan dari organisasi. Pada proyek konstruksi kinerja merupakan sasaran yang harus di capai yaitu biaya mutu dan waktu

Berdasarkan (NA Ankrah, 2007) budaya organisasi merupakan konfigurasi unik dari solusi kolektif yang berevolusi didalam anggota organisasi, dan menggambarkan bahwa organisasi dan anggotanya mengadopsi solusi tersebut dalam menangani berbagai masalah organisasi. Sehingga sebagai sumber informasi yang berguna ketika mencari dimensi budaya organisasi proyek adalah dengan memeriksa masalah mendasar yang terdapat pada kegiatan yang dilaksanakan oleh CPO (*Construction Project Organization*). Berdasarkan (Dan J Sanders et all, 1998) Kunci untuk meningkatkan kinerja adalah penghapusan sebanyak mungkin hambatan dalam proses. Ketika organisasi menciptakan budaya yang mempromosikan interaksi manusia dan terus-menerus meningkatkan proses yang digunakan dalam tugas sehari-hari, hasilnya adalah kinerja yang unggul.

Pada bagian landasan teori akan dijelaskan mengenai proyek konstruksi, manajemen proyek, kinerja waktu proyek, budaya organisasi, budaya organisasi proyek konstruksi, permasalahan dalam industri konstruksi, hubungan antara budaya organisasi proyek dan kinerja. Untuk lebih jelasnya hubungan dan alur konsep budaya organisasi pada proyek konstruksi terhadap kinerja dapat dilihat pada gambar 2.1.





Gambar 2.1. Alur Landasan Teori

Adaptasi dari *Dan J Sanders et all, 1998, **NA Ankrah, 2007, ***PMBOK, 2008, ****Iman Soeharto, 1998

2.2. Proyek Konstruksi

2.2.1. Definisi proyek

Kegiatan proyek dapat di artikan sebagai satu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu dan di maksudkan untuk menghasilkan produk atau deliverable yang kriteria mutunya telah di gariskan dengan jelas (Iman Soeharto, 1998). Dari pengertian proyek di atas maka ciri pokok proyek adalah sebagai berikut (Iman Soeharto, 1998):

- Bertujuan menghasilkan lingkup (*scope*) tertentu berupa produk akhir atau hasil kerja akhir.
- Dalam proses mewujudkan lingkup di atas, di tentukan jumlah biaya, jadwal, serta kriteria mutu.
- Bersifat sementara, dalam arti umurnya di batasi oleh selesainya tugas. Titik awal dan akhir ditentukan dengan jelas
- Non rutin, tidak berulang – ulang. Macam dan intensitas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

2.2.2. Siklus proyek

Salah satu sistematika penahapan yang di susun oleh PMI (*Project management Institute*), yaitu suatu institusi yang mengembangkan manajemen proyek dan telah dikenal serta diakui secara luas terutama oleh mereka yang terkait dengan masalah proyek : terdiri dari tahap – tahap konseptual, perencanaan & pengembangan (PP/Definisi), implementasi, dan terminasi. Beberapa kegiatan utama proyek engineering konstruksi (E-K) terdiri dari kegiatan – kegiatan seperti pada tabel 2.1

Tabel 2.1. Kegiatan utama proyek engineering konstruksi

Konseptual	PP/Definisi	Implmentasi	Terminasi
1. Perumusan gagasan. 2. Kerangka acuan. 3. Studi kelayakan. 4. Indikasi dimensi lingkup proyek. 5. Indikasi biaya dan jadwal	6. pendalaman berbagai aspek persoalan. 7. desain-engineering dan pengembangan. 8. Pembuatan jadwal induk dan anggaran menentukan kelanjutan investasi. 9. penyusunan strategi penyelenggaraan dan rencana pemakaian sumber daya. 10. pembelian dini 11. penyiapan perangkat dan peserta	12. Desain-engineering terinci. 13. Pembuatan spesifikasi dan kriteria. 14. Pembelian peralatan dan material. 15. Pabrikasi dan konstruksi. 16. Inspeksi mutu 17. Uji coba kemampuan 18. <i>Mechanical</i> "completion"	19. <i>Start-up</i> 20. Demobilisasi laporan penutupan.

Sumber : Iman Soeharto, 1998

1. Tahap konseptual

Tahap ini terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu penyusunan dan perumusan gagasan, analisis pendahuluan dan pengkajian kelayakan. Salah satu kegiatan yang bersifat menyeluruh (*comprehensive*) dalam tahap ini yang mencoba mencoba menyoroti segala aspek mengenai layak atau tidaknya suatu gagasan untuk di realisasikan, disebut studi kelayakan.

Deliverable tahap ini konseptual adalah paket atau dokumen hasil studi kelayakan. Dokumen tersebut umumnya berisi analisis berbagai aspek kelayakan seperti pemasaran, permintaan, teknik, produksi, manajemen dan organisasi.

2. Tahap PP/Definsi

Kegiatan utama tahap PP/Definsi adalah:

- Melanjutkan evaluasi hasil kegiatan tahap konseptual, dalam arti yang mendalam dan terinci, sehingga kesimpulannya cukup mantap untuk di pakai sebagai dasar pengambilan keputusan perihal kelangsungan investasi atau proyek.
- Menyiapkan perangkat, seperti data, kriteria dan spesifikasi teknik, engineering dan komersial yang selanjutnya dipakai untuk membuat *Request for proposal* (RFP), dokumen dan kontrak.

Universitas Indonesia

- Menyusun perencanaan dan membuat keputusan strategis yang berkaitan dengan garis penyelenggaraan proyek seperti macam kontrak yang akan di pakai, bobot sasaran pokok, filosofi desain, komposisi pendanaan.
- Memilih peserta proyek yang terdiri dari tim proyek pemilik, kontraktor, konsultan, arsitek, dan lin-lain

Deliverable tahap PP/definisi adalah :

- Dokumen yang berisi hasil analisis lanjutan kelayakan proyek
- Dokumen berisi rencana strategies dan operasional proyek
- Dokumen berisi definisi lingkup, anggaran biaya (ABP), jadwal induk dan garis besar kriteria mutu proyek
- RFP atau paket lelang
- Dokumen hasil evaluasi proposal dari peserta lelang

3. Tahap implementasi

Tahap implementasi terdiri dari kegiatan sebagai berikut:

- Mengkaji lingkup kerja proyek, kemudian membuat program implementasi dan mengkomunikasikan kepada peserta dan penanggungjawab proyek
- Melakukan pekerjaan desain engineering terinci, pengadaan material dan peralatan, pabrikasi, instalasi atau konstruksi
- Melakukan perencanaan dan pengendalian aspek biaya, jadwal dan mutu. Kegiatan lain yang tidak kalah pentingnya ialah memobilisasi tenaga kerja, melatih dan melakukan supervisi

Deliverable tahap implementasi adalah produk atau instalasi proyek yang telah selesai secara “mekanis” dari segi “*contractual*” ini ditandai dengan penyerahan sertifikat mechanical completion dari pemilik proyek kepada organisasi pelaksana atau kontraktor

4. Tahap terminasi

Kegiatan utama pada tahap terminasi adalah sebagai berikut:

- Mempersiapkan instalasi atau produk beroperasi, seperti uji coba *start-up*, dan *performance test*
- Penyelesaian administrasi keuangan proyek seperti asuransi dan klaim
- Seleksi dan kompilasi dokumen untuk diserahkan kepada pemiliki atau kepada induk perusahaan

- Melaksanakan demobilisasi dan reassignment personil

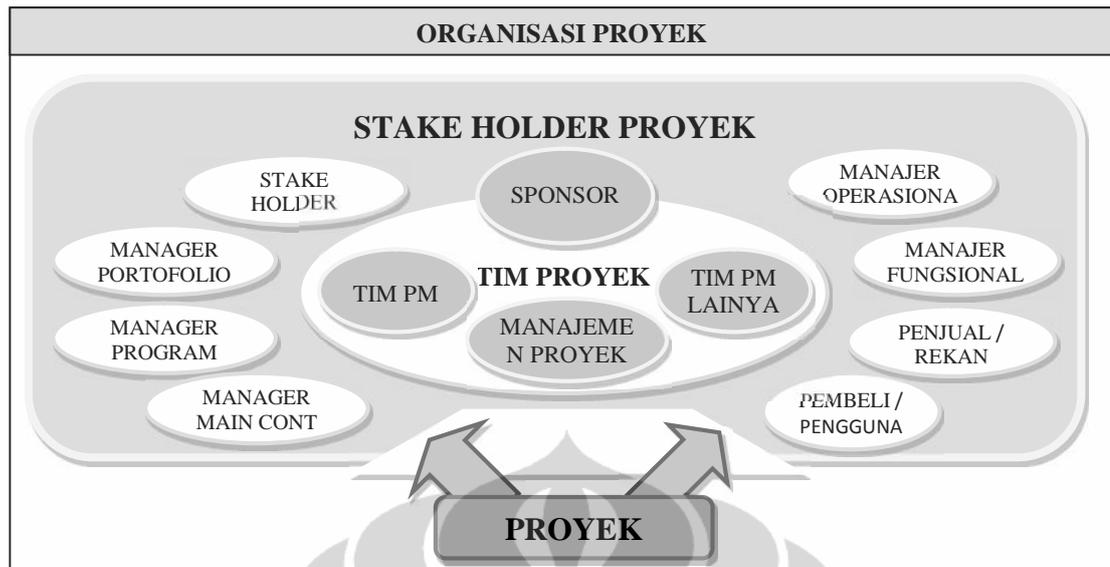
Bila langkah diatas telah selesai maka di susun laporan penutupan proyek.

Deliverable akhir tahap terminasi, berupa:

- Instalasi atau produk yang siap pakai atau siap beroperasi. Ini ditandai dengan di terbitkan sertifikat “*operasional acceptance*” oleh pemilik proyek pelaksana atau kontraktor.
- Dokumen pernyataan penyelesaian masalah asuransi, klaim dan jaminan (*warranty*)

2.2.3. Stakeholder proyek

Stakeholder adalah tenaga kerja atau organisasi (misalnya, pelanggan, sponsor, organisasi yang melaksanakan, atau masyarakat), yang secara aktif terlibat dalam proyek atau kepentingan yang mungkin positif atau negatif yang dipengaruhi oleh kinerja atau penyelesaian proyek. Stakeholders juga dapat menggunakan pengaruh atas proyek, penyerahan, dan anggota tim proyek. Tim manajemen proyek harus mengidentifikasi baik stakeholder internal dan eksternal untuk menentukan persyaratan proyek dan harapan semua pihak yang terlibat. Selain itu, manajer proyek harus mengelola pengaruh berbagai pihak sehubungan dengan persyaratan proyek untuk memastikan hasil yang sukses. Gambar 2.2. menggambarkan hubungan antara proyek, tim proyek, dan pemangku kepentingan umum lainnya.



Gambar 2.2. Hubungan antar stakeholder dalam proyek

PMBOK, 2008

2.2.4. Klasifikasi proyek

- Berdasarkan kompleksitasnya

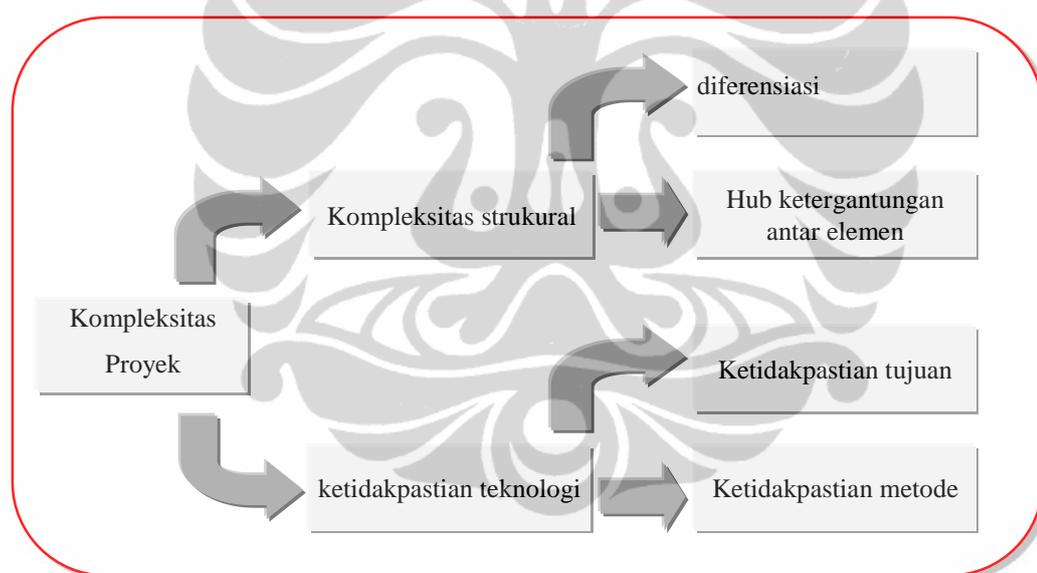
Menerut (MR Lebcir, 2006) kompleksitas proyek dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu: terkait dengan struktur proyek dan faktor teknologi. Faktor pertama berkontribusi terhadap kompleksitas proyek adalah terkait dengan struktur yang mendasari proyek. Faktor ini diperkenalkan oleh (Baccarini, 1996) yang didefinisikan kompleksitas proyek, dalam arti lebih luas, sebagai "yang terdiri dari banyak bagian yang saling berhubungan bervariasi". Proyek kompleksitas struktural dipecah menjadi dua elemen. Yang pertama adalah diferensiasi, yaitu jumlah komponen bervariasi dalam proyek (tugas, spesialis, sub-sistem, bagian). Yang kedua adalah saling ketergantungan atau konektivitas, yaitu tingkat antarhubungan antara komponen-komponen ini. Karena dimensi kompleksitas diperkenalkan oleh Baccarini berkaitan dengan struktur proyek, (Williams 1997,1999 a) mengacu pada faktor ini sebagai "kompleksitas struktural".

Untuk faktor yang kedua yaitu faktor teknologi, dipengaruhi oleh dua faktor penting, diantaranya adalah: ketidakpastian dalam metode dan ketidakpastian dalam tujuan. Teknologi secara luas didefinisikan sebagai proses transformasi yang mengubah input ke output. Faktor kedua berkontribusi terhadap kompleksitas proyek adalah tingkat ketidakpastian yang terlibat dalam proyek.

Universitas Indonesia

(Turner dan Cochrane, 1993) menunjukkan bahwa, bertentangan dengan keyakinan luas, tujuan proyek dan metode pelaksanaan tidak selalu dikenali dan didefinisikan dengan baik pada awal tahap pelaksanaan proyek.

Ketidakpastian dalam metode mencerminkan kurangnya pengetahuan tentang cara untuk melanjutkan untuk mencapai tujuan proyek. Mengenal tugas pekerjaan yang dilakukan dan cara untuk melakukan mereka tidak dikenal dan didefinisikan pada awal tahap pelaksanaan proyek. Sedangkan ketidakpastian dalam tujuan berarti bahwa persyaratan proyek sulit dipastikan pada awal fase pelaksanaannya. Untuk lebih jelasnya faktor-faktor yang mempengaruhi kompleksitas proyek dapat dilihat pada gambar 2.3



Gambar 2.3. Faktor yang mempengaruhi kompleksitas proyek

Williams, 1999a dalam MR Lebcir, 2006

- Berdasarkan Jenisnya

Berdasarkan (Iman Soeharto, 1998) dari komponen kegiatan utamanya macam proyek dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Proyek engineering konstruksi

Komponen kegiatan utama jenis proyek ini terdiri dari pengkajian kelayakan, desain engineering, pengadaan dan konstruksi. Sejalan dengan pengertian tersebut

Universitas Indonesia

(Gould,2002) menyatakan proyek konstruksi dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang bertujuan untuk mendirikan suatu bangunan yang membutuhkan sumber daya, baik biaya, tenaga kerja, material dan peralatan. Proyek konstruksi dilakukan secara detail dan tidak dilakukan berulang.

b. Proyek engineering manufaktur

Proyek ini dimaksudkan menghasilkan produk baru. Sehingga produk tersebut adalah hasil usaha kegiatan proyek.

c. Proyek penelitian dan pengembangan

Proyek penelitian dan pengembangan bertujuan untuk melakukan penelitian dan pengembangan dalam rangka menghasilkan suatu produk tertentu

d. Proyek pelayanan manajemen

Proyek seperti ini diantaranya adalah: merancang sistem informasi manajemen, merancang program efisiensi manajemen dan penghematan, melakukan diversifikasi, penggabungan dan pengambilalihan

e. Proyek kapital

Proyek kapital adalah proyek yang berkaitan dengan penggunaan dana kapital (istilah akuntansi) untuk investasi, diantaranya adalah: pembebasan tanah, penyiapan lahan, pembelian material dan peralatan.

f. Proyek radio-telekomunikasi

Proyek ini dimaksudkan untuk membangun jaringan telekomunikasi yang dapat menjangkau area yang luas dengan biaya yang relative tidak mahal

g. Proyek konservasi bio-diversity

Proyek ini berkaitan dengan usaha pelestarian lingkungan

- Berdasarkan Ukurannya

Berdasarkan (Iman Soeharto, 1998) belum ada criteria yang telah dibakukan untuk mengatakan besar kecilnya suatu proyek secara kuantitatif. Dalam rangka meletakkan bahasa yang sama (G.J ritz, 1990) menyusun kriteria ukuran proyek E-MK seperti yang ditampilkan pada tabel 2.2

Tabel 2 2 Kriteria ukuran proyek

No	Keterangan	Ukuran						Sistem pengendalian	
		\$ (Juta)			Rp (Juta)			Biaya	Jadwal
1	Kecil	1	-	10	9,079	-	90,790	Pc	Bagan Balok
2	Menengah	11	-	75	99,869	-	680,925	Pc	CPM
3	Besar	80	-	200	726,320	-	1,815,800	Main frame	CPM Computerized
4	Super	250	-	600	2,269,750	-	5,447,400	Main frame	CPM mainframe
5	Mega	1,000	-	3,000	9,079,000	-	27,237,000	Main frame	CPM untuk tipa sub kontrak

*kurs 1US\$ = Rp9079

Tabel 2.2 (sambungan)

No	Keterangan	JAM-ORANG					
		kantor pusat			Lapangan		
1	Kecil	4	-	40	24	-	240
2	Menengah	40	-	200	240	-	1200
3	Besar	1200	-	500	1200	-	3000
4	Super	3000	-	900	3000	-	6000
5	Mega	10000	-	4000	10000	-	24000

Sumber : G.J ritz, 1990 dalam Iman Soeharto, 1998

Klasifikasi terhadap nilai kompetensi proyek untuk partisipasi usaha dan peran masyarakat jasa konstruksi. Pemerintah menetapkan peraturan nomor 4 tahun 2010 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 28 tahun 2000 tentang usaha dan peran masyarakat jasa konstruksi. Mengacu pada peraturan tersebut jasa kontraktor dan konsultan dalam industry konstruksi diklasifikasikan berdasarkan kemampuan dalam mengelola proyek terhadap nilai kompetensi proyek. Klasifikasi tersebut telah mengacu pada CPC (*Central Product Clacification*) yang dikeluarkan oleh UNO (*United Nation Organization*) yang juga dipakai sebagai rujukan di seluruh dunia. Untuk lebih jelasnya klasifikasi jasa konsultan dapat dilihat pada tabel 2.3 dan klasifikasi jasa kontraktor pada tabel 2.4

Universitas Indonesia

Tabel 2.3. Kualifikasi jasa konsultan

NO	GRADE	KOMPETENSI	KETERANGAN
1	Gred 1	Sd Rp 100 juta	Tenaga kerja Perseorangan
2	Gred 2	Rp 400 juta	Badan Usaha
3	Gred 3	Rp 400 jt – 1 Milyar	Badan Usaha
4	Gred 4	Rp 400 jt sd tak terhingga	Badan Usaha

sumber : <http://jasakonstruksi.net/NewsDetail.php?id=2>

Tabel 2.4. Kualifikasi jasa kontraktor

NO	GRADE	KOMPETENSI	KETERANGAN
1	Gred 1	Sd Rp 100 juta	Orang Perseorangan
2	Gred 2	Sd Rp 300 juta	Badan Usaha
3	Gred 3	Sd Rp 600 juta	Badan Usaha
4	Gred 4	Sd 1 Milyar	Badan Usaha
5	Gred 5	1 Milyar sd 10 Milyar	Badan Usaha
6	Gred 6	1 Milyar sd 25 Milyar	Badan Usaha
7	Gred 7	1 Milyar sd tak terhingga	Badan Usaha

sumber : <http://jasakonstruksi.net/NewsDetail.php?id=2>

2.3. Manajemen Proyek

2.3.1 Definisi manajemen proyek

Berdasarkan (PMBOK, 2008) Manajemen proyek adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, peralatan, dan teknik pada kegiatan proyek untuk memenuhi persyaratan proyek. Manajemen proyek dicapai melalui aplikasi yang sesuai dan integrasi dari 42 proses manajemen proyek yang dikelompokkan secara logis pada 5 kelompok proses. Proses tersebut adalah: memulai, perencanaan, pelaksana, pemantauan dan pengendalian, dan penutup. Sejalan dengan definisi tersebut (imam soeharto, 1998) menyatakan bahwa manajemen proyek adalah ilmu dan seni yang berkaitan dengan memimpin dan mengkoordinir sumber daya yang terdiri dari manusia dan material dengan menggunakan teknik

pengelolaan modern untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan, yaitu lingkup, mutu, jadwal dan biaya serta memenuhi keinginan para stake holder.

2.3.2 Area manajemen proyek

Untuk dapat menerapkan pengetahuan, keterampilan, peralatan, dan teknik pada kegiatan proyek dalam memenuhi persyaratan proyek. Berdasarkan (PMBOK, 2008) Area manajemen proyek, meliputi:

- Manajemen pengadaan

Manajemen Pengadaan Proyek meliputi proses yang diperlukan untuk membeli atau memperoleh produk, jasa, atau hasil yang dibutuhkan dari luar tim proyek. Organisasi dapat berupa pembeli atau penjual produk, jasa, atau hasil dari sebuah proyek.

- Manajemen komunikasi

Manajemen Komunikasi Proyek termasuk proses-proses yang diperlukan untuk memastikan generasi tepat waktu dan tepat, koleksi, distribusi, penyimpanan, pencarian, dan disposisi akhir dari informasi proyek. Proyek manajer menghabiskan sebagian besar waktu mereka berkomunikasi dengan anggota tim dan stakeholder proyek lainnya, apakah mereka bersifat internal (di semua tingkat organisasi) atau eksternal bagi organisasi.

- Manajemen lingkup

Manajemen Lingkup Proyek meliputi proses yang diperlukan untuk memastikan bahwa proyek tersebut mencakup semua pekerjaan yang diperlukan, dan hanya pekerjaan yang diperlukan, untuk menyelesaikan proyek dengan sukses. Mengelola lingkup proyek terutama berkaitan dengan mendefinisikan dan mengendalikan apa yang bisa dan tidak termasuk dalam proyek.

- Manajemen risiko

Proyek manajemen Risiko mencakup proses melakukan perencanaan manajemen risiko, identifikasi, analisis, perencanaan respon, dan pemantauan dan pengendalian proyek. Tujuan Proyek Manajemen Risiko adalah untuk meningkatkan kemungkinan dan dampak peristiwa positif, dan mengurangi kemungkinan dan dampak kejadian negatif dalam proyek tersebut.

- Manajemen Biaya

Biaya Proyek Manajemen meliputi proses yang terlibat dalam memperkirakan, anggaran, dan menekan biaya sehingga proyek dapat diselesaikan dalam anggaran yang telah disetujui.

- Manajemen Mutu

Proyek Manajemen Mutu mencakup proses dan kegiatan organisasi melakukan yang menentukan kebijakan mutu, sasaran, dan tanggung jawab sehingga proyek ini akan memenuhi kebutuhan yang dilakukan. Hal ini menerapkan sistem manajemen mutu melalui kebijakan dan prosedur dengan kegiatan perbaikan proses yang berkesinambungan yang dilakukan sepanjang, yang sesuai.

- Manajemen Waktu

Manajemen Waktu Proyek mencakup proses yang dibutuhkan untuk mengelola waktu penyelesaian proyek dengan tepat, yang terdiri dari : Proses mengidentifikasi tindakan-tindakan tertentu yang harus dilakukan untuk menghasilkan proyek. Proses mengidentifikasi dan mendokumentasikan hubungan antar kegiatan proyek. Proses memperkirakan jenis dan jumlah bahan, orang, peralatan, atau perlengkapan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas masing-masing. Proses memperkirakan jumlah waktu kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan individu dengan estimasi sumber daya. Mengembangkan Proses analisis urutan kegiatan, waktu, kebutuhan sumber daya, dan kendala jadwal untuk membuat jadwal proyek. Proses pemantauan status proyek untuk memperbarui kemajuan proyek dan mengelola perubahan jadwal baseline.

- Manajemen Sumber daya manusia

Proyek Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup proses-proses yang mengatur, mengelola, dan memimpin tim proyek. Tim proyek terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditugaskan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan proyek tersebut. Jenis dan jumlah anggota tim proyek dapat sering berubah sebagai proyek berlangsung. Anggota tim proyek juga dapat disebut sebagai staf proyek. Sementara peran khusus dan tanggung jawab untuk proyek anggota tim yang ditugaskan, keterlibatan semua anggota tim dalam perencanaan proyek dan pengambilan keputusan dapat bermanfaat. Awal keterlibatan dan partisipasi

anggota tim menambahkan keahlian mereka selama proses perencanaan dan memperkuat komitmen mereka untuk proyek.

2.3.3 Proses manajemen proyek

Berdasarkan (PMBOK, 2008) Proses adalah serangkaian tindakan saling terkait dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan produk yang telah ditentukan, hasil, atau layanan. Setiap proses ditandai dengan input, alat-alat dan teknik yang dapat diterapkan, dan output yang dihasilkan. Proses organisasi memberikan panduan dan kriteria untuk menggabungkan proses organisasi dengan kebutuhan khusus dari proyek. Proses proyek dilakukan oleh tim proyek dan umumnya jatuh ke dalam salah satu dari dua kategori utama:

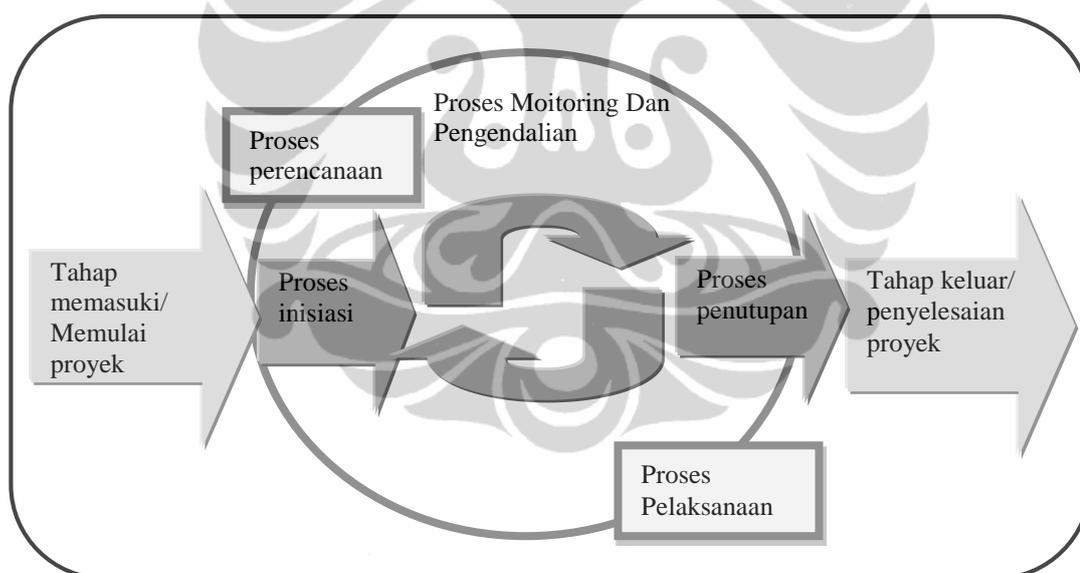
- Proses manajemen proyek, yaitu menjamin efektifnya pelaksanaan proyek di seluruh keberadaannya. Proses ini meliputi alat-alat dan teknik yang terlibat dalam menerapkan keterampilan dan kemampuan yang dijelaskan di Wilayah Pengetahuan
- Proses berorientasi kepada hasil, yaitu menentukan dan menciptakan hasil proyek. Produk-berorientasi proses biasanya ditentukan oleh siklus hidup proyek dan bervariasi berdasarkan wilayah aplikasi.

Manajemen proyek adalah suatu usaha integratif mensyaratkan setiap proses proyek dan produk yang tepat sesuai dan terhubung dengan proses lainnya untuk memfasilitasi koordinasi. Standar ini menggambarkan sifat proses manajemen proyek dalam hal integrasi antara proses, interaksi mereka, dan tujuan yang mereka layani. Proses manajemen proyek dikelompokkan ke dalam lima kategori yang dikenal sebagai Proyek Proses Manajemen Groups (atau Kelompok Proses), yaitu:

- Proses Memulai. Proses-proses yang dilakukan untuk mendefinisikan sebuah proyek baru atau sebuah fase baru dari proyek yang sudah ada dengan mendapatkan otorisasi untuk memulai proyek atau fase.
- Proses perencanaan. Proses yang diperlukan untuk menetapkan ruang lingkup proyek, menyempurnakan tujuan, dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk yang dilakukan dalam mencapai tujuan proyek

- Proses Pelaksana. Proses-proses yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditetapkan dalam proyek rencana pengelolaan untuk memenuhi spesifikasi proyek.
- Proses Pemantauan dan Pengendali. Proses-proses yang dibutuhkan untuk melacak, meninjau, dan mengatur kemajuan dan kinerja proyek; mengidentifikasi setiap wilayah di mana perubahan untuk program tersebut diperlukan, dan melakukan perubahan yang sesuai.
- Proses penutup. Proses-proses yang dilakukan untuk menyelesaikan semua kegiatan di semua Kelompok Proses untuk secara resmi menutup proyek atau fase.

Untuk lebih jelasnya proses manajemen proyek dapat dilihat pada gambar 2.4



Gambar 2.4. Proses manajemen proyek

PMBOK, 2008

2.3.1. Organisasi proyek

Berdasarkan (Richard L. Daft, 2008) organisasi merupakan kesatuan sosial, arah dan tujuan, dirancang sebagai sistem kegiatan yang terstruktur dan terkoordinasi, dan dihubungkan dengan lingkungan eksternal. Sejalan dengan definisi tersebut (Robbins and Mathew, 1990) menyatakan bahwa sebuah organisasi

Universitas Indonesia

dikoordinasikan oleh kesatuan sosial, batas kecerdasan relativitas diidentifikasi yang berfungsi secara relativitas berkesinambungan untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai fungsi dari menciptakan terlebih dahulu kondisi dasar pelaksanaan yang diperlukan untuk pencapaian keberhasilan tujuan. Ungkapan operasi di sini adalah pencapaian tujuan-tujuan menjadi sasaran proyek (George J. Ritz, 1994).

2.3.2. Manajemen waktu proyek

Manajemen Waktu Proyek mencakup proses yang diperlukan untuk memastikan penyelesaian proyek tepat waktu. gambaran tentang proses utama berikut:

- **Definisi Kegiatan**
mengidentifikasi kegiatan spesifik yang harus dilakukan untuk menghasilkan *deliverable* berbagai proyek.
- **Urutan Kegiatan**
mengidentifikasi dan mendokumentasikan dependensi interaktivitas.
- **Kegiatan Memperkirakan Jangka waktu**
memperkirakan jumlah periode kerja yang akan diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan individual.
- **Pengembangan Jadwal**
menganalisa urutan aktivitas, waktu kegiatan, dan kebutuhan sumber daya untuk membuat jadwal proyek.
- **Pengendalian Jadwal**
mengendalikan perubahan jadwal proyek.

2.4. Kinerja Waktu Proyek

2.4.1. Definisi kinerja proyek

Menurut (Albert PC Chan, 2001) Dalam keberhasilan 90-an awal ', proyek terikat pada ukuran kinerja, yang pada gilirannya terikat dengan tujuan proyek. Pada tingkat proyek, keberhasilan diukur dengan dasar waktu, biaya moneter dan kinerja proyek (Navarra dan Schaan, 1990). Atkinson (1999) mengidentifikasi tiga kriteria sebagai sebagai segitiga (*Iron Triangle*). Begitu pula dengan (George J. Ritz, 1994) menyatakan bahwa Tujuan utama dari tim konstruksi adalah untuk

menyelesaikan proyek-proyek sesuai dengan spesifikasi, jadwal dan anggaran yang telah ditentukan.

((Munns & Bjeirmi, 1996) dalam (Albert PC Chan, 2001)) mempertimbangkan sebuah proyek sebagai pencapaian tujuan tertentu, yang melibatkan serangkaian kegiatan dan tugas yang mengkonsumsi sumber daya. Dari Kamus Oxford (1990), kriteria didefinisikan sebagai standar penilaian atau prinsip dengan sesuatu hal yang diukur untuk nilai. ((Lim & Mohamed, 1999) dalam Albert PC Chan, 2001)) menganjurkan kriteria sebagai prinsip atau standar yang ada, atau sesuatu yang dapat dinilai. Kamus Oxford lebih lanjut mendefinisikan sukses sebagai hasil menguntungkan atau mendapatkan ketenaran atau kemakmuran. Ketika menggabungkan istilah-istilah ini (Albert PC Chan, 2001) mendefinisikan kriteria keberhasilan proyek adalah sebagai "seperangkat prinsip-prinsip atau standar yang hasilnya menguntungkan dan dapat diselesaikan dalam spesifikasi yang telah ditetapkan".

2.4.2. Definisi kinerja waktu proyek

Berdasarkan definisi kinerja proyek, ukuran kesuksesan pada setiap proyek dapat berbeda-beda tergantung dari tujuan atau standar yang telah ditetapkan pada setiap proyek, berdasarkan ((Hatush dan Skitmore, 1997) dalam (Albert PC Chan, 2001)) Waktu adalah jangka waktu untuk menyelesaikan proyek tersebut. Hal ini dijadwalkan untuk memungkinkan bangunan dapat digunakan pada tanggal yang ditentukan oleh rencana masa depan klien. Sejalan dengan pengertian tersebut (Dennis Lock, 2007) menyatakan tujuan kesuksesan waktu adalah realisasi kemajuan harus sama atau mengalahkan kemajuan yang direncanakan. Seluruh tahapan yang signifikan dari proyek harus dilakukan selambat-lambatnya tanggal tertentu yang telah ditetapkan, untuk menghasilkan penyelesaian total pada atau sebelum tanggal yang direncanakan telah selesai.

2.4.3. Ukuran kinerja waktu proyek

Berdasarkan (iman S, 2001) Disamping menunjukkan angka perbedaan kumulatif antara rencana dan pelaksanaan pada saat pelaporan, analisis varian mendorong untuk melacak dan mengkaji dimana dan kapan telah terjadi varian yang paling

dominan karena Teknik analisis varian memperhatikan perbedaan antara hal-hal sebagai berikut biaya pelaksanaan dengan anggaran, waktu pelaksanaan dengan jadwal, tanggal mulai pelaksanaan dengan rencana. Salah satu cara untuk memperagakan varian adalah dengan menggunakan grafik “S”. grafik “S” sangat bermanfaat untuk dipakai sebagai laporan bulanan karena jelas menunjukkan kemajuan proyek yang mudah dipahami. Penggunaan grafik “S” dapat dijumpai dalam hal, salah satunya adalah Pada kegiatan konstruksi, yaitu untuk menganalisis pemakaian tenaga kerja atau jam-orang untuk menganalisis presentase penyelesaian serta pekerjaan-pekerjaan lain yang diukur dalam unit versus waktu

2.4.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja waktu proyek

Menurut ((Andi et al, 2003) dalam (I.A.R Widhiawati), secara umum faktor-faktor yang potensial untuk mempengaruhi waktu pelaksanaan konstruksi terdiri dari tujuh kategori, yaitu tenaga kerja, bahan (*material*), peralatan (*equipment*), karakteristik tempat (*site characteristics*), manajerial (*managerial*), keuangan (*financial*), faktor-faktor lainnya antara lain intensitas curah hujan, kondisi ekonomi, dan kecelakaan kerja.

1. Tenaga Kerja (*labors*), terdiri dari :

Keahlian tenaga kerja, Kedisiplinan tenaga kerja, Motivasi kerja para pekerja, Angka ketidakhadiran, Ketersediaan tenaga kerja, Penggantian tenaga kerja baru, Komunikasi antara tenaga kerja dan badan pembimbing

2. Bahan (*material*), antara lain:

Pengiriman bahan, Ketersediaan bahan, Kualitas bahan

3. Peralatan (*equipment*), :

Ketersediaan peralatan, Kualitas peralatan

4. Karakteristik Tempat (*site characteristic*)

Keadaan permukaan dan dibawah permukaan tanah, Penglihatan atau tanggapan lingkungan sekitar, Karakteristik fisik bangunan sekitar lokasi proyek, Tempat penyimpanan bahan/material, Akses ke lokasi proyek, Kebutuhan ruang kerja, Lokasi proyek

5. Manajerial (*managerial*),

Pengawasan proyek, Kualitas pengontrolan pekerjaan, Pengalaman manajer lapangan, Perhitungan keperluan material, Perubahan desain, Komunikasi antara konsultan dan kontraktor, Komunikasi antara kontraktor dan pemilik, Jadwal pengiriman material dan peralatan, Jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, Persiapan/penetapan rancangan tempat

6. Keuangan (*financial*),

- a. Pembayaran oleh pemilik
- b. Harga material

7. Faktor-faktor lainnya (*other factors*) :

- a. Intensitas curah hujan
- b. kondisi ekonomi
- c. Kecelakaan kerja

2.5. Budaya Organisasi

2.5.1. Definisi Budaya

Berdasarkan (Erez and Early, 1993) Definisi yang diterima secara luas yang diusulkan oleh Clyde Kluckhohn merangkum definisi antropolog 'budaya: "Kebudayaan terdiri dari pola cara berpikir, merasa dan bereaksi, diperoleh dan ditularkan terutama oleh simbol, yang merupakan prestasi khas dari kelompok manusia, termasuk perwujudan mereka di artefak; inti penting dari budaya terdiri dari tradisional (yaitu, sejarahnya yang diperoleh dan dipilih) ide-ide dan terutama nilai-nilai yang melekat mereka "(1951, 86:5). Definisi umum diterapkan lainnya dari kebudayaan termasuk (1955:305) formulasi Herskovits bahwa budaya sebagai bagian buatan manusia terhadap lingkungan. (Triandis, 1972) dan (Osgood, 1974) mendefinisikan sebagai persepsi dari bagian manusia yang terbuat dari lingkungannya.

(Erez and Early, 1993) menyatakan bahwa beberapa definisi yang sangat terbatas dan terfokus, seperti melihat (Shweder dan LeVine's,1984) bahwa budaya adalah seperangkat sistem makna bersama, sedangkan (Herskovits, 1955) merupakan pandangan yang luas, mencakup segala hal tentang budaya sebagai aspek buatan manusia dari lingkungan. Definisi lainnya termasuk (Skinner, 1971) pandangan

bahwa budaya merupakan rangkaian kompleks kontinjensi penguatan dimoderatori oleh jadwal tertentu reward dan (Schein,1985) pandangan bahwa inti dari budaya adalah asumsi teruji tentang bagaimana dan mengapa untuk berperilaku. (Hofstede, 1980) mendefinisikan budaya sebagai seperangkat program mental yang mengendalikan respons individu dalam konteks tertentu, dan (Parsons dan Shils, 1951) melihat budaya sebagai karakteristik bersama dari suatu sistem sosial tingkat tinggi.

2.5.2. Definisi Budaya Organisasi

Menurut (Hofstede, 2001), dalam (Canis WM Cheng and Anita MM Liu, 2007)) budaya organisasi adalah pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan para anggota satu organisasi dari yang lain. Sedangkan berdasarkan (Schein, 1990) Budaya organisasi adalah pola asumsi yang *tacit* bersama telah dipelajari oleh kelompok karena memecahkan masalah-masalahnya untuk adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk bisa dianggap sah dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut. (Jan Pfister, 2009) Menggabungkan definisi dari (Schein, 1990) dengan (O'Reilly dan Chatman, 1996), dalam kajian budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu pola asumsi dasar yang kelompok telah ditemukan, ditemukan atau dikembangkan dalam pembelajaran untuk mengatasi masalah yang adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 1990) yang diwakili dalam suatu sistem nilai bersama yang mendefinisikan apa yang penting, dan norma-norma, menentukan sikap dan perilaku yang tepat, yang membimbing sikap masing-masing individu dan perilaku (O'Reilly dan Chatman, 1996) Definisi ini menggabungkan dua jenis umum definisi tentang budaya dan menekankan bahwa organisasi menetapkan nilai-nilai dan norma sebagai akibat dari bagaimana organisasi telah bereaksi terhadap pengaruh penting dari lingkungan dan insiden di masa sekarang dan lampau.

Menurut (Canis WM Cheng and Anita MM Liu, 2007)) Definisi dari kebanyakan ahli, misalnya, (Hofstede, 2001), (Schein, 2004), (Cameron dan Quinn, 1999), (Beyer dan Trice, 1993), menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah pola

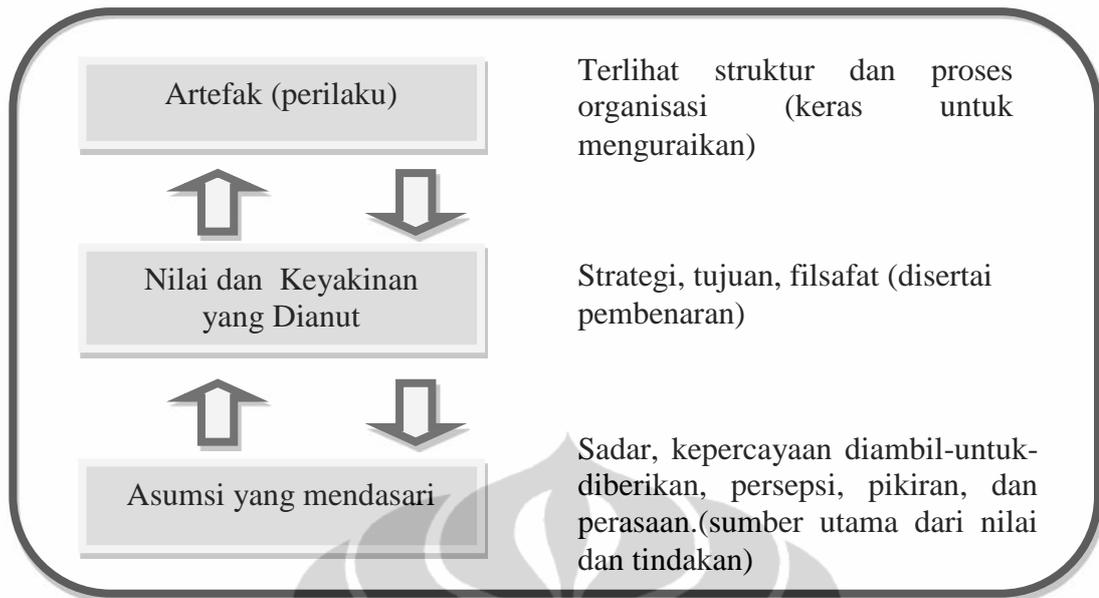
asumsi dasar yang dianut dan nilai-nilai dalam sebuah organisasi yang memungkinkan organisasi untuk beroperasi.

Definisi budaya organisasi yang dikutip dari (NA Ankras, 2007) berdasarkan literatur terdahulu adalah, tentang asumsi dasar (Schein, 1985; McNamara, 1999), nilai dan norma (Eldridge dan Crombie, 1974; McNamara, 1999), keyakinan (Eldridge dan Crombie, 1974), dan mental program (Hofstede, 1997). Ini mencerminkan penerimaan kognitif atau, lebih umum, aspek ideasional yang telah ditawarkan oleh antropolog seperti (Geertz, 2001) dan (Goodenough, 2003). Tetapi budaya organisasi juga tentang artefak (McNamara, 1999), cara berperilaku (Eldridge dan Crombie, 1974; Mullins, 2005), dan bagaimana hal ini dilakukan (Schneider, 2000), yang juga termasuk di dalam disiplin sosial budaya.

Menurut (NA Ankras, 2007) menggabungkan perspektif tersebut secara bersama-sama dan dapat diterima secara nalar, mengusulkan bahwa definisi budaya organisasi adalah konfigurasi unik dari solusi kolektif yang berevolusi didalam anggota organisasi, dan menggambarkan bahwa organisasi dan anggotanya mengadopsi solusi tersebut dalam menangani berbagai masalah organisasi. Solusi-solusi spesifik yang dipilih oleh sebuah organisasi merupakan perilaku dan orientasi nilai "disukai" atau "dominan" (Trompenaars dan Hampden-Turner, 1999) merupakan manifestasi dari budaya organisasi.

2.5.3. Tingkat budaya organisasi

Berdasarkan (Schein, 1999) beberapa kebingungan untuk mendefinisikan budaya merupakan hasil dari tidak melihat tingkatan di mana budaya memanifestasikan dirinya. Tingkat ini berkisar dari manifestasi terbuka yang sangat nyata bahwa seseorang dapat melihat dan merasakannya dan tertanam dalam sadar, asumsi dasar didefinisikan sebagai inti budaya. Di antara lapisan ini adalah keyakinan disertai berbagai, nilai, norma, dan aturan perilaku anggota yang menggunakan budaya sebagai cara untuk menggambarkan budaya untuk diri mereka sendiri dan orang lain. Tingkatan budaya organisasi dapat dilihat pada gambar 2.5 Terlihat organisasi struktur dan proses (keras untuk menguraikan).



Gambar 2.5. Tingkatan dari budaya

sumber : Schein,1999

Penjabaran tingkatan budaya berdasarkan (Schein, 1999) baik di tingkatan artefak, nilai keyakinan yang dianut dan asumsi yang mendasari, adalah: Di permukaan adalah tingkat artefak, yang mencakup semua fenomena yang satu melihat, mendengar, dan rasanya ketika seseorang menemukan sebuah kelompok baru dengan budaya asing. Artefak meliputi produk didalam kelompok, seperti arsitektur fisik lingkungan; bahasanya, teknologi dan produk; kreasi artistik, gaya, sebagaimana yang termaktub dalam pakaian, tata krama alamat, menampilkan emosional, dan mitos dan cerita-cerita tentang organisasi; daftar yang diterbitkan nilai-nilai, ritual dan upacara diamati; dan sebagainya.

Sedangkan pada tingkatan nilai dan keyakinan yang dianut, semua organisasi mempelajari dari refleksi keyakinan asli seseorang dan nilai-nilai, rasa apa yang seharusnya, berbeda dari apa yang ada. Ketika sebuah kelompok pertama kali dibuat atau ketika menghadapi tugas baru, isu, atau masalah, solusi pertama yang diusulkan untuk mengatasi hal itu mencerminkan asumsi sendiri dari beberapa individu mengenai apa yang benar atau salah, apa yang akan bekerja atau tidak bekerja.

Asumsi dasar, dalam hal ini, mirip dengan apa yang Argyris telah diidentifikasi sebagai teori- teori yang biasanya digunakan asumsi implisit yang benar-benar

merupakan panduan perilaku, yang menceritakan bagaimana anggota kelompok untuk memahami, memikirkan, dan merasakan hal-hal (Argyris, 1976; Argyris dan Schön, 1974).

2.5.4. Fungsi budaya organisasi

Berdasarkan (v.g. kondalkar, 2006) budaya organisasi memiliki fungsi, diantaranya adalah:

- a. Memberikan sebuah identitas bagi anggota organisasi: Berbagi norma, nilai dan persepsi memberikan orang rasa kebersamaan yang membantu mempromosikan rasa tujuan yang sama. Budaya menyediakan berbagi pola persepsi kognitif atau pemahaman tentang nilai-nilai atau keyakinan yang diselenggarakan oleh organisasi. Hal ini memungkinkan para anggota organisasi cara berpikir dan bertindak seperti yang diharapkan dari mereka.
- b. memudahkan komitmen kolektif. Tujuan umum yang tumbuh dari budaya bersama cenderung untuk memperoleh komitmen yang kuat dari semua orang yang menerima budaya sebagai milik mereka. Ini menyediakan berbagi - pola perasaan kepada anggota organisasi untuk membuat mereka tahu apa yang mereka diharapkan nilai dan rasakan.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem. Dengan mendorong rasa berbagi identitas dan komitmen, budaya mendorong integrasi abadi dan kerjasama antar anggota organisasi. Hal ini meningkatkan stabilitas sosial dengan memEgang anggota organisasi bersama-sama dengan memberikan mereka standar yang sesuai untuk mana anggota harus berdiri untuk.
- d. Ini bentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan mereka. Suatu budaya organisasi berfungsi sebagai sumber makna bersama yang menjelaskan mengapa hal-hal terjadi seperti yang mereka lakukan. Budaya organisasi tidak sepenuhnya terlihat namun terasa. Pada tingkat budaya kurang terlihat mencerminkan nilai bersama oleh anggota organisasi.
- e. Ini memberikan batasan: Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan lainnya. Batas tersebut - mendefinisikan membantu mengidentifikasi anggota dan non-anggota organisasi. Budaya memfasilitasi generasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar mereka diri individu

seseorang-bunga. Ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

- f. Ini membantu anggota organisasi menempel pada kesesuaian dan modus perilaku yang diharapkan. Budaya memastikan semua orang yang berpikir dan berperilaku dengan cara yang ditentukan

2.5.5. Dimensi Budaya organisasi

Berdasarkan (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010) Budaya organisasi dapat dijelaskan dari aspek (Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R, 1993), dimensi [(Van der Post, W. Z. et all, 1997), (Lee, S. K. J. & Yu K, 2004), (Onken, M. H, 1999)], sifat-sifat (Denison, D. R & Mishra, A. K, 1995), elemen [(Onken, M. H, 1999), (Carmeli A, 2004), (Weber, R. A.& Camerer, C. F, 2003)] organisasi. Para ilmuwan menggunakan konsep yang berbeda. Namun, setelah menganalisis karya-karya mereka, bahwa konsep-konsep tersebut memiliki arti yang sama. Jadi, konsep-konsep ini (dimensi, aspek, dll) mencirikan budaya organisasinya dan menunjukkan bahwa hal tersebut tidak tunggal, dan berbagai aspek dapat diamati di dalamnya juga.

Berdasarkan (Hampden & Turner,1994); (Denison dan Mishra, 1995), dalam (NA Ankrah 2007)) berpendapat bahwa jika diperlukan dan dalam batas-batas tertentu, budaya organisasi adalah terukur dan dapat digambarkan. Sedangkan berdasarkan ((Hofstede, 2001) dalam (NA Ankrah 2007)) Penilaian konstruksi budaya memerlukan identifikasi aspek penting untuk budaya hanya sebagai penilaian kekuatan akan mempertimbangkan aspek-aspek seperti besar dan arah. Aspek-aspek tersebut disebut sebagai dimensi budaya, dan 'pengerasan' dalam membangun budaya organisasi melibatkan identifikasi dari dimensi budaya organisasi dan mengembangkan *referen empiris* di sekitar dimensi yang dapat diukur. Terdapat berbagai dimensi dalam literatur tentang budaya organisasi, berbagai peneliti merujuk ke dimensi yang berbeda tergantung pada apa yang dianggap penting dalam kebudayaan yang sedang dipelajari, dan apakah fokusnya adalah pada nilai-nilai atau praktik. Berdasarkan (Quin, 2006) Kunci untuk menilai budaya organisasi, adalah untuk mengidentifikasi aspek organisasi yang mencerminkan nilai-nilai kunci dan asumsi dalam organisasi yang memberikan

individu kesempatan untuk merespon dengan menggunakan kerangka kerja yang mendasari pola dasar mereka.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi adalah aspek [(Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R, 1993), (Quin, 2006)], dimensi [(Van der Post, W. Z. et all, 1997), (Lee, S. K. J. & Yu K, 2004), (Onken, M. H, 1999)], sifat-sifat (Denison, D. R & Mishra, A. K, 1995), elemen [(Onken, M. H, 1999), (Carmeli A, 2004), (Weber, R. A.& Camerer, C. F, 2003)] organisasi yang mencirikan mencirikan budaya organisasinya (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010), atau mendirikan konfigurasi unik dari solusi kolektif yang berevolusi didalam anggota organisasi, dan menggambarkan bahwa organisasi dan anggotanya mengadopsi solusi tersebut dalam menangani berbagai masalah organisasi. Solusi-solusi spesifik yang dipilih oleh sebuah organisasi merupakan perilaku "disukai" atau "dominan" (Trompenaars dan Hampden-Turner, 1999), memiliki besaran dan arah serta fokusnya adalah pada nilai-nilai atau praktik (Hofstede, 2001).

Terdapat berbagai dimensi budaya organisasi dari berbagai literatur, diantaranya adalah :

- (Quin, 2006)
- (Neal M Ashkanasy et all, 2000)
- (JB . Schriber and B A Gutek, 1987)
- (Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996)
- (Ronel E et. all, 2001)
- (R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)
- (Stephen P Robbin, 2009)
- Mcshane & Von Glinow, 2003
- (Pumpin,1987)
- (Marcoulides and Heck, 1993)
- (NA Ankrah, 2007)

Secara rinci akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (Quin, 2006)

Quin, 2006 menjabarkan dimensi budaya sebagai aspek organisasi. Penilainnya menggunakan (*Organizing Computing Value Framework (OCAI)*), penilain

Universitas Indonesia

tersebut memperlihatkan yang mendasari struktur dari pola dasar psikologikal dan hal tersebut adalah inti dari dimensi. Hal ini, menilai budaya organisasi dengan (*Organizing Computing Value Framework (OCAI)*) yang menempatkan dalam dasar kerangka kerja organisasi yang digunakan oleh manusia ketika mereka memenuhi, mengintepresi, dan menggambarkan kesimpulan dari informasi. Terdapat enam dimensi dalam OCAI, diantaranya adalah sifat dominasi organisasi, Kepemimpinan organisasi, Manajemen Karyawan, Perekat Organisasi, Penekanan Starategis, Kriteria Keberhasilan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.5. Dimensi budaya organisasi oleh Quin, 2006

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	Sifat Dominasi organisasi	Quin, 2006	karakteristik organisasi yang dominan, seperti apa karakteristik organisasi secara keseluruhan
2	Kepemimpinan organisasi	Quin, 2006	Gaya kepemimpinan dan pendekatan yang menembus organisasi
3	Manajemen Karyawan	Quin, 2006	Pengelolaan karyawan atau gaya yang mencirikan bagaimana karyawan diperlakukan dan seperti apa lingkungan kerjanya
4	Perekat Organisasi	Quin, 2006	Perekat organisasi atau mekanisme yang memEgang ikatan organisasi bersama-sama
5	Penekanan Starategis	Quin, 2006	Penekanan strategis yang menentukan apa bidang penekanan penentu strategi organisasi
6	Kriteria Keberhasilan	Quin, 2006	Kriteria keberhasilan yang menentukan bagaimana kemenangan didefinisikan dan apa yang akan dihargai dan dirayakan

Sumber : Quin, 2006

2. Dimensi budaya berdasarkan oleh (Neal M Ashkanasy et all, 2000)

Berdasarkan (Neal M Ashkanasy et all, 2000), yang menggunakan OCP (organizing Culture Profil) menyatakan terdapat 10 dimensi. Dimensi tersebut merupakan hasil ringkasan yang menggambarkan kategori dimensi yang umum

dari berbagai literature budaya organisasi. Secara rinci 10 dimensi tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.6. Dimensi budaya organisasi Neal M Ashkanasy

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	Kepemimpinan	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Peran pemimpin dalam mengarahkan organisasi, mempertahankan budaya, dan bertindak sebagai model peran
2	Strukture	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Sejauh mana struktur organisasi membatasi tindakan anggota, melihat pengaruh kebijakan dan prosedur pada perilaku anggota dan konsentrasi kekuasaan dalam organisasi
3	Inovasi	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	kesediaan organisasi untuk mengambil resiko dan dorongan untuk menunjukkan inovasi dan kreativitas
4	Prestasi Kerja	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	sejauh mana organisasi menekankan kinerja tugas sejauh mana orientasi tugas dan apakah kinerja dihargai
5	Perencanaan	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Sejauh mana organisasi memiliki tujuan yang jelas, memiliki rencana untuk memenuhi tujuan, dan kemauan untuk mengikuti rencana tersebut
6	Komunikasi	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Berbagi bebas dari informasi antar seluruh tingkatan dalam organisasi jika memungkinkan. Arah dibutuhkan (bottom-up, top-down) dan pentingnya rumor dalam komunikasi
7	Lingkungan	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Sejauh mana organisasi adalah untuk responsif terhadap klien
8	Humanistik Tempat Kerja	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Sejauh mana rasa hormat dan peduli organisasi bagi individu, mewakili rakyat akhir tugas versus dikotomi orang
9	Pengembangan individu	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Sejauh mana organisasi pengeluaran usaha yang cukup dalam menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan dan perkembangan mereka pahala dengan kemajuan karir dan pekerjaan yang menantang
10	Masukan untuk Sosialisasi	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Para anggota baru kali mengambil menetap di, sejauh mana, karyawan merasa mereka memahami organisasi, tingkat formalisasi, dan efektivitas dari proses sosialisasi

Sumber : Neal M Ashkanasy et all, 2000

3. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (JB . Schriber and B A Gutek, 1987)

Berdasarkan (JB . Schriber and B A Gutek, 1987) dimensi Skala waktu dari survey waktu kerja dapat digunakan dalam berbagai tujuan. Kami menyarankan 4 fungsi, diantaranya adalah; pertama penggunaan dari beberapa atau seluruh skala dimensi waktu dapat menghasilkan berbagai deskripsi pada budaya organisasi atau departemen dan dapat menyediakan dasar dari membandingkan organisasi atau sub bagian pada departemen yang serupa. Kedua, skala dimensi waktu juga dapat digunakan untuk mempelajari kesesuaian antara individu dan unit organisasi mereka atau antara kelompok kerja dengan organisasi.

Ketiga mengeksplorasi konsistensi dalam norma sementara. keempat maksud dari norma sementara untuk area lain dalam penelitian perilaku organisasi. Sebagai contoh skala dimensi waktu dapat digunakan untuk menguji beberapa asumsi yang ada:

- apakah unit manufakture yang terdapat pada dimensi penjadwalan dan deadline akan lebih produktif, efisien, atau lebih menguntungkan dari pada unit manufakture yang lain
- apakah terdapat perbedaan dalam dimensi semenatara yang berhubungan dengan produktifitas, efisiensi atau keuntungan yang berkaitan terhadap teknologi atau lingkungan dari organisasi
- apakah organisasi yang menggunakan orientasi masa depan lebih lama bertahan dari pada organisasi lain, apakah organisasi tersebut lebih banyak keuntungan atau kerugian
- apakah kurangnya alokasi waktu berkaitan dengan kinerja

upaya perubahan rencana mungkin juga berkaitan dengan penggunaan dimensi skala waktu. Sebagai contoh organisasi yang terdapat dimensi Batas Waktu Intraorganizational dan buruknya alokasi waktu mungkin akan terdapat moral yang lebih rendah disbanding pegawai yang lain.

Dimensi skala waktu dapat digunakan untuk mengatasi seperti masalah organisasi yang mungkin terapat pada perilaku yang berbedadari satu organisasi pada organisasi lain

Begitu juga pada norma sementara (seperti alokasi kerja yang buruk, derat yang tinggi dari koordinasi dan sinkronisasi, laju kerja yang cepat dan terdapat ketepatan waktu mungkin berkaitan dengan stress dan kelelahan.

pada norma sementara dari seperti (kualitas terhadap kecepatan kerja, tahapan dari pekerjaan pada waktu, Rutinitas Vs varietas, dan kesadaran penggunaan waktu) mungkin akan berkaitan secara berbeda dengan produktivitas tergantung dari proses kerja yang dipertimbangkan

Berdasarkan (JB Schriber and B A Gutek, 1987) meneliti dalam aspek waktu organisasi, terdapat 13 dimensi budaya organisasi diantaranya adalah: Jadwal & Batas Waktu, Ketetapan waktu, Orientasi Masa Depan, Batas Waktu Antara Kerja dan Bukan bekerja, Kualitas vs kecepatan, Sinkronisasi dan Koordinasi Kerja dengan Orang Lain Melalui Waktu, Kesadaran Penggunaan Waktu, Laju Pekerjaan, Alokasi Waktu, Urutan Tugas Melalui Waktu, Batas Waktu Intraorganizational, Otonomi penggunaan waktu Rutinitas Vs varietas. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 2.7. Dimensi budaya organisasi JB . Schriber and B A Gutek

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	Jadwal & Batas Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Penjadwalan memberikan organisasi suatu kerangka kerja untuk membangun batas-batas duniawi, seperti tolok ukur memberikan membangun kerangka kerja untuk membangun batas-batas fisik. Penjadwalan memungkinkan untuk kemungkinan prediksi dan ketidakpastian resolusi sementara (McGrath & Rotchford, 1983).
2	Ketetapan waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	adalah derajat kekakuan yang tenggat waktu yang ditaati. Beberapa tenggat waktu memerlukan tugas yang harus diselesaikan pada hari tertentu, lainnya memerlukan penyelesaian oleh jam tertentu hari tertentu penyelesaian dalam menit diidentifikasi dari hari tertentu (misalnya, pesawat tempur mungkin akan dijadwalkan untuk take off dari kapal induk tepat 14:07: 00 jam).
3	Orientasi Masa Depan	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Pentingnya waktu yang dimiliki pada masa mendatang
4	Batas Waktu Antara Kerja dan Bukan bekerja	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Bagi sebagian pekerja, batas-batas waktu kerja mungkin lebih terasa dari mereka daripada untuk pekerja lainnya. Seperti Zerubavel (1981) mencatat, pada, waktu bukan kerja pada pekerja status rendah mungkin lebih secara kelembagaan dijaga daripada waktu bukan kerja sang pemilik
5	Kualitas vs kecepatan	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	kualitas hasil kerja vs waktu penyelesaian pekerjaan
6	Sinkronisasi dan Koordinasi Kerja dengan Orang Lain Melalui Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Sinkronisasi adalah mengelola kinerja lebih dari satu tugas secara bersamaan (misalnya, untuk membebaskan mobil ketika terjebak dalam salju, seseorang harus mendorong sementara yang lainnya berada di mobil untuk memasukkan perseneling dan menjadi akselerator). Sebaliknya, koordinasi dapat dianggap sebagai mengelola kinerja lebih dari satu tugas dalam urutan (misalnya, untuk menghasilkan sebuah laporan riset, pertanyaan-pertanyaan harus diidentifikasi, metode tertentu, data yang dikumpulkan dan dianalisis, interpretasi dibuat).

Tabel 2.7. (sambungan)

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
7	Kesadaran Penggunaan Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	kesadaran anggota organisasi untuk penggunaan waktu mereka pada pekerjaan. contohnya adalah sikap karyawan merencanakan waktu mereka secara hati-hati, Jumlah waktu yang digunakan karyawan menyelesaikan pekerjaan (kapasitas kerja)
8	Laju Pekerjaan	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Laju adalah tingkat di mana aktivitas dapat dicapai (yaitu, kecepatan kegiatan atau sejumlah kegiatan itu bisa dilakukan dalam interval yang diberikan). Alokasi, penjadwalan, suatu tenggat waktu tergantung pada kecepatan. Setiap kebudayaan tampaknya memiliki kecepatan yang dianggap sesuai untuk kegiatan (Levin e & Wolff, 1985).
9	Alokasi Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Alokasi adalah jumlah waktu, yang direncanakan atau dikeluarkan, dan ditujukan untuk aktivitas, terlepas dari jumlah saat terjadi.
10	Urutan Tugas Melalui Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	kegiatan satu sama lain yang berurutan dan telah ditentukan (Moore, 1963, p. 8).
11	Batas Waktu Intraorganizational	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Pekerja dalam satu departemen biasa dapat bekerja di bawah tekanan dalam jadwal yang ketat dan pengalaman untuk tepat waktu, sedangkan departemen lain mungkin memiliki suasana yang lebih santai.
12	Otonomi penggunaan waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Otonomi adalah jumlah kebebasan pemegang kerja mempunyai dalam menetapkan jadwal untuk penyelesaian tugasnya dari waktu ke waktu
13	Rutinitas Vs varietas	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Rutinisasi adalah salah satu pekerjaan yang menghubungkan konsep waktu linier dan berulang Yin (1979, hal 23) ditandai rutinisasi sebagai "sebuah proses organisasi yang terjadi selama jangka waktu yang panjang di organisasi yang berbeda."Sebaliknya adalah varietas (tugas jarang yang berulang).

Sumber : JB . Schriber and B A Gutek, 1987

4. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996) Berdasarkan (Daniel R. Denison & Carl F. Fey, 2003) dimensi budaya organisasi terdiri dari: Keterlibatan, Misi, Kemampuan beradaptasi, Konsistensi. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2.8

Tabel 2.8. Dimensi budaya organisasi Denison, D. R. & Neale, W. S

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	Keterlibatan	(Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996)	sejauh mana individu di semua tingkat organisasi terlibat dalam mengejar misi dan bekerja secara bersama untuk memenuhi tujuan organisasi. (Atribut: pengembangan kemampuan, orientasi tim, dan pemberdayaan)
2	Misi	(Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996)	sejauh mana organisasi dan anggotanya tahu di mana mereka pergi, bagaimana mereka akan ke sana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi bagi keberhasilan organisasi. (Atribut: visi, arah strategis dan maksud, dan tujuan dan sasaran)
3	Kemampuan beradaptasi	(Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996)	kemampuan perusahaan untuk memindai lingkungan eksternal dan menanggapi kebutuhan yang selalu berubah pelanggan dan stakeholder lainnya. (Atribut: membuat perubahan, fokus pelanggan, dan pembelajaran organisasi)
4	Konsistensi	(Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996)	nilai-nilai inti organisasi dan sistem internal yang mendukung pemecahan masalah, efisiensi, dan efektivitas pada setiap tingkat dan melintasi batas-batas organisasi. (Atribut: nilai inti, kesepakatan, dan koordinasi dan integrasi)

Sumber : Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996

5. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (Ronel E et. all, 2001) Menurut (Ronel E et. all, 2001), terdapat 15 dimensi budaya, diantaranya adalah: Penyelesaian Konflik, Sifat terhadap perubahan, Sumber Daya Manusia, Partisipasi Karyawan, Gaya Manajemen, integrasi Organisasi, Identifikasi bersama organisasi, Kedudukan (kewenangan), Orientasi Imbalan, Budaya Manajemen, Fokus Organisasi, Kejelasan sasaran, orientasi Kinerja, Orientasi

pelanggan, Struktur Tugas. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.9. Dimensi budaya organisasi Ronel E et. all

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	Penyelesaian Konflik/	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana organisasi dirasakan dapat mendorong karyawan untuk menyelesaikan konflik dan menerima kritik secara terbuka
2	Sifat terhadap perubahan	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan inovatif dan dapat terus mencari cara yang lebih baik untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan
3	Sumber Daya Manusia	(Ronel E et. all, 2001)	Orientasi Sejauh mana organisasi dianggap sebagai memiliki menjunjung tinggi sumber daya manusianya
4	Partisipasi Karyawan	(Ronel E et. all, 2001)	sejauh mana karyawan merasa dirinya sebagai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi
5	Gaya Manajemen/dukungan terhadap karyawan	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana manajer memberikan komunikasi bantuan, jelas dan dukungan kepada para bawahannya
6	integrasi Organisasi	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi oleh bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan
7	Identifikasi bersama organisasi	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana karyawan didorong dapat mengidentifikasi bersama organisasi.
8	Kedudukan (kewenangan)	(Ronel E et. all, 2001)	tingkat otoritas, kebebasan dan kemerdekaan yang individu memiliki dalam pekerjaan mereka
9	Orientasi Imbalan	(Ronel E et. all, 2001)	sejauh mana alokasi imbalan didasarkan pada kinerja karyawan berbeda dapat senioritas, keberpihakan atau kriteria kinerja yang tidak bagus lainnya

(sambungan) Tabel 2.9.

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
10	Budaya Manajemen	(Ronel E et. all, 2001)	sejauh mana organisasi secara aktif dan sengaja terlibat dalam membentuk budaya organisasi
11	Fokus Organisasi	(Ronel E et. all, 2001)	yang mana organisasi tersebut dianggap berkonsentrasi pada kegiatan-kegiatan yang merupakan bagian dari dasar-dasar bisnis
12	Kejelasan sasaran	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan ekspektasi kinerja
13	orientasi Kinerja	(Ronel E et. all, 2001)	Sejauh mana emphasisis ditempatkan pada akuntabilitas individu untuk hasil yang jelas dan tingkat kinerja yang tinggi
14	Orientasi pelanggan	(Ronel E et. all, 2001)	sejauh mana organisasi menerima masukan pelanggan secara serius dan secara aktif merespon masukan tersebut
15	Struktur Tugas	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana aturan dan peraturan dan pengawasan langsung diterapkan dapat mengelola perilaku karyawan

Sumber : Ronel E et. all, 2001

6. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)

Berdasarkan (R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989), terdapat 14 dimensi diantaranya adalah Prestasi, Aktualisasi diri, Mendorong Humanistik/Anggota afilatif/kooperatif, Persetujuan, Konvensional, Tergantung, Penghindaran, Menentang, Kekuasaan, Kompetitif, Perfeksionis. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 2.10. Dimensi budaya organisasi R. A. Cooke and J. C. Lafferty

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	Prestasi	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, yang didirikan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengejar mereka dengan antusias.
2	Aktualisasi diri	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk menikmati pekerjaan mereka, mengembangkan diri, dan mengambil aktivitas baru dan menarik.
3	Mendorong Humanistik/	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan akan mendukung, konstruktif, dan terbuka untuk mempengaruhi dalam berurusan dengan satu sama lain.
4	Anggota afiliatif/kooperatif	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	diharapkan menjadi ramah, kooperatif, dan sensitif terhadap kepuasan kelompok kerja mereka.
5	Persetujuan	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk setuju, mendapatkan persetujuan dan disukai oleh orang lain.
6	Konvensional	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk menyesuaikan diri, mengikuti aturan, dan membuat kesan yang baik.
7	Tergantung	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan mereka untuk taat dengan atasan dan jelas terhadap keputusan
8	Penghindaran	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain dan menghindari kemungkinan disalahkan untuk kesalahan.
9	Menentang	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan akan kritis, menentang gagasan orang lain, dan membuat aman (tapi tidak efektif) keputusan.

(sambungan) Tabel 2.10.

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
10	Kekuasaan	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk mengambil bertanggung jawab, kontrol bawahan, dan hasil dengan tuntutan atasan.
11	Kompetitif	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk beroperasi dalam "menang-kalah" kerangka dan bekerja melawan (daripada dengan) rekan-rekan.
14	Perfeksionis	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk menghindari kesalahan, melacak segala sesuatu, dan bekerja berjam-jam untuk mencapai tujuan yang didefinisikan secara sempit.

Sumber: R. A. Cooke and J. C. Lafferty 1983, 1986, 1987, 1989

7. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (Stephen P Robbin, 2009)

Berdasarkan (Stephen P Robbin, 2009) terdapat tujuh dimensi budaya organisasi diantaranya adalah : Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian pada Rincian/perhatian terhadap detail, Orientasi Hasil, Orientasi pada Manusia, Orientasi Tim/fokus tim, Agresivitas, stabilitas. Untuk lebih jelasnya lihat tabel di bawah ini.

Tabel 2.11. Dimensi budaya organisasi Stephen P Robbin

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	Inovasi dan Pengambilan Resiko	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko.
2	Perhatian pada Rincian/perhatian terhadap detail	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

(sambungan) Tabel 2 11

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
3	Orientasi Hasil.	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana manajemen memfokuskan diri pada hasil atau keluaran ketimbang masalah teknis dan proses yang digunakan untuk hasil tersebut.
4	Orientasi pada Manusia.	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.
5	Orientasi Tim/fokus tim	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana aktivitas pekerjaan diorganisasi di sekitar tim ketimbang individual.
6	Agresivitas.	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana orang-orang adalah lebih agresif dan kompetitif ketimbang tenang-tenang saja.
7	Stabilitas.	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana aktivitas organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo (kondisi yang kini berlaku) ketimbang pertumbuhan

Sumber: Stephen P Robbin, 2009

8. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (Mcshane & Von Glinow, 2003).

Berdasarkan (Mcshane & Von Glinow, 2003) terdapat empat dimensi budaya organisasi yang digunakan diantaranya kontrol, kinerja, hubungan, tanggap, untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2 12 dimensi budaya organisasi Mcshane & Von Glinow

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	Kontrol	(Mcshane & Von Glinow, 2003)	Nilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk membuat semua orang sejajar dan di bawah kontrol
2	Kinerja	(Mcshane & Von Glinow, 2003)	Nilai kinerja individu dan organisasi dan berusaha untuk efektivitas dan efisiensi

(sambungan) Tabel 2.12.

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
3	Hubungan	(Mcshane & Von Glinow, 2003)	Nilai mengasuh dan kesejahteraan. Pertimbangkan komunikasi yang terbuka, adil, kerjasama dan bagian berbagi kehidupan organisasi
4	Tanggap	(Mcshane & Von Glinow, 2003)	Nilai kemampuan untuk tetap selaras dengan lingkungan eksternal, termasuk menjadi kompetitif dan menyadari peluang

Sumber: Richard j Black, 2004

9. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (Pumpin,1987)

Berdasarkan (Pumpin,1987) terdapat tujuh dimensi budaya organisasi diantaranya adalah: orientasi pemasaran, hubungan, kinerja, inovasi, biaya, loyalitas, teknologi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.13. Dimensi budaya organisasi Pumpin

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	orientasi pemasaran	(pumpin, 1987)	Sejauh mana organisasi adalah berorientasi pemasaran, memberikan pelanggan prioritas tinggi.
2	Hubungan	(pumpin, 1987)	Hubungan antara manajemen dan staf, diwujudkan melalui sistem komunikasi dan partisipasi, misalnya.
3	kinerja	(pumpin, 1987)	Sejauh mana orang berorientasi target dan berkomitmen untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati.
4	inovasi.	(pumpin, 1987)	Sikap terhadap inovasi. Sangat penting bahwa risiko yang terkait dengan kegagalan dianggap dapat diterima oleh semua jajaran manajemen jika inovasi dan kewirausahaan harus dipupuk.

(sambungan) Tabel 2.13.

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
5	biaya	(pumpin, 1987)	Sikap terhadap biaya dan pengurangan biaya.
6	loyalitas	(pumpin, 1987)	Komitmen dan loyalitas terhadap organisasi dirasakan, dan ditampilkan, oleh staf.
7	teknologi	(pumpin, 1987)	Dampak dari, dan reaksi terhadap, teknologi dan perubahan teknologi dan pembangunan. Salah satu isu utama keprihatinan apakah atau tidak peluang yang ditawarkan oleh teknologi informasi sedang dimanfaatkan oleh perusahaan.

Sumber: J Thompson & F Martin, 2010

10. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (Marcoulides and Heck, 1993) berdasarkan (marcoules and heck, 1993) terdapat dua puluh enam dimensi budaya organisasi yang digunakan diantaranya adalah kompleksitas, seleksi, evaluasi, kompensasi, kinerja, mentoring, pembuatan keputusan, tantangan, peran industri, aliran kerja, kehidupan organisasi/masukan untuk sosialisasi, teknologi, stres, prasangka/toleransi, nasionalisme, fasilitas pertemanan, komitmen, keterlibatan, kecanggihan, produk/layanan, risiko, keselamatan, efisiensi, profesionalisme, pemasaran & image organisasi penelitian & pengembangan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.14. Dimensi budaya organisasi Marcoulides and Heck

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
1	kompleksitas,	(Marcoulides and Heck, 1993)	yang ditentukan dengan kompleksitas, dibuktikan pada sumber daya organisasi dan pola aliran komunikasi
2	Seleksi	(Marcoulides and Heck, 1993)	yang diukur dengan keanekaragaman dan intensitas metode yang digunakan dalam memilih karyawan baru
3	Evaluasi	(Marcoulides and Heck, 1993)	kualitas dan keragaman metode yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan
4	Kompensasi	(Marcoulides and Heck, 1993)	kepentingan kriteria dan praktik kompensasi
5	Kinerja	(Marcoulides and Heck, 1993)	Sejauh anggota didedikasikan untuk menjalankan peran organisasi mereka
6	Mentoring	(Marcoulides and Heck, 1993)	sejauh manajer mengambil perhatian pribadi pada kesejahteraan dan kinerja karyawan
7	Pembuatan Keputusan	(Marcoulides and Heck, 1993)	memanfaatkan metode yang efektif untuk memilih alternatif pengambilan keputusan
8	Tantangan	(Marcoulides and Heck, 1993)	sepanjang karyawan memiliki kesempatan untuk mengejar pekerjaan yang menarik dan menantang
9	Peran Industri	(Marcoulides and Heck, 1993)	kesadaran diantara karyawan dari sifat output organisasi sebagai perpaduan produk dan jasa
10	aliran kerja	(Marcoulides and Heck, 1993)	pendapat antara karyawan mengenai kemudahan komunikasi dan sumber daya yang ditransmisikan antara unsur-unsur organisasi
11	Kehidupan Organisasi/masukan untuk sosialisasi	(Marcoulides and Heck, 1993)	persepsi di antara karyawan mengenai kualitas interaksi dan pengakuan di dalam dan di tingkat organisasi, serta bagaimana kebutuhan individu menjadi perhatian bagi organisasi,
12	Teknologi	(Marcoulides and Heck, 1993)	kesadaran diantara karyawan dalam penggunaan teknologi organisasi yang tersedia dan adopsi ide-ide baru
13	Stres	(Marcoulides and Heck, 1993)	persepsi tentang berapa banyak organisasi dapat memberikan tekanan pada individu tetapi yang sensitif berpengaruh terhadap stres
14	Prasangka / Toleransi	(Marcoulides and Heck, 1993)	diukur oleh sejauh bahwa karyawan membenci kebijakan organisasi baru dalam penerimaan minoritas

(sambungan) Tabel 2.14.

NO	DIMENSI BUDAYA ORGANISASI	PENULIS	DEFINISI
15	Nasionalisme	(Marcoulides and Heck, 1993)	nasionalisme menganggap penting
16	Fasilitas Pertemanan	(Marcoulides and Heck, 1993)	menganggap kesopanan yang umum dan ketepatan waktu sebagai pekerjaan penting atribut
17	Komitmen	(Marcoulides and Heck, 1993)	menganggap dedikasi dan komitmen organisasi sama pentingnya
18	Keterlibatan	(Marcoulides and Heck, 1993)	sejauh mana karyawan memahami manajemen yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
19	Kecanggihan	(Marcoulides and Heck, 1993)	tingkat keluasan dan kedalaman hirarki yang nyata dalam organisasi
20	Produk / Layanan	(Marcoulides and Heck, 1993)	fokus dari organisasi sehubungan dengan keluarannya
21	Risiko	(Marcoulides and Heck, 1993)	Hal ini diukur oleh penekanan didalam organisasi mengambil risiko, dan penerimaan kegagalan sesekali sebagai hasilnya
22	Keselamatan	(Marcoulides and Heck, 1993)	penekanan didalam organisasi untuk melindungi karyawan di tempat kerja
23	Efisiensi	(Marcoulides and Heck, 1993)	penekanan organisasi tempat pada produktivitas dan efisiensi
24	Profesionalisme,	(Marcoulides and Heck, 1993)	integritas dan ketertiban kinerja
25	Pemasaran & image organisasi	(Marcoulides and Heck, 1993)	pada respon cepat untuk memperluas peluang pasar, iklan, citra publik, dan pelayanan masyarakat
26	Penelitian & Pengembangan	(Marcoulides and Heck, 1993)	menciptakan output baru dan memperbaiki yang sudah ada

Sumber: Marcoulides and Heck, 1993

11. Dimensi budaya organisasi berdasarkan (NA Ankras, 2007)

Sedangkan (N.A Ankras, 2007) menggunakan 38 dimensi budaya organisasi dalam penelitiannya, yang dikelompokkan dalam Pokok perubahan yang dianjurkan oleh (Egan, 1998). Hasil laporan tersebut menyediakan pokok yang

mendasar pada perubahan dalam industri konstruksi di Inggris untuk perbaikan kinerja. Pokok perubahan tersebut digunakan sebagai klasifikasi dimensi budaya organisasi dalam proyek konstruksi. (Egan, 1998) melaporkan bahwa untuk perbaikan kinerja, diperlukan perubahan dalam bidang: Kepemimpinan; Fokus kepada Klien; Proses dan fragmentasi tim; mengantarkan Kualitas, dan Komitmen untuk orang. Tabel 2.5 menjabarkan klasifikasi dan dimensi budaya organisasi yang berkaitan beserta definisinya.

Tabel 2.15. Dimensi budaya organisasi proyek dan klasifikasinya NA Ankras

No	Dimensi budaya organisasi	Penulis	Definisi
A	Berkaitan dengan kepemimpinan		
1	Dukungan untuk karyawan	(Quinn, 1988) (Low & Shi, 2001).	Merawat dan orientasi empati para pemimpin. Mencakup mendengarkan, mendukung permintaan yang resmi, menyampaikan penghargaan, menolong dan didekati (Quinn, 1988) penguatan perintah insinyur situs oleh manajer proyek (Low & Shi, 2001).
2	Dalam pengendalian : Longgar / ketat atau terang-terangan / tekanan	(Hofstede, 1997)	Tingkat penataan formal internal yang mengatur aspek-aspek seperti pakaian, bahasa, ketepatan waktu dan perilaku yang dapat diterima lainnya (Hofstede, 1997)
3	Pembuat keputusan dalam pelaksanaan	(Low & Shi, 2001)	Luasnya konsultasi yang terlibat dalam membuat keputusan penting (Low & Shi, 2001)
4	Ketegasan, arah & tujuan klarifikasi	(Quinn, 1988).	Tingkat perencanaan dan penetapan tujuan. Sejauh mana masalah didefinisikan, tujuan didirikan, peran dan tugas yang ditetapkan, dan instruksi yang diberikan oleh para pemimpin (Quinn, 1988).
5	Orientasi Proses atau hasil	(Hofstede, 1997)	Tingkat keprihatinan dalam organisasi untuk berarti sebagai lawan perhatian untuk tujuan (Hofstede, 1997)
6	orientasi karyawan atau pekerjaan / tugas	(Hofstede, 1997)	Sejauh mana organisasi mengambil tanggung jawab untuk kesejahteraan karyawan dan mempertimbangkan masalah pribadi mereka, dibandingkan dengan minat hanya dalam pekerjaan yang karyawan lakukan (Hofstede, 1997)
7	Kontrol atau pengaruh tingkat yang lebih rendah	(Taylor & Bowers, 1972), (Kashiwagi et al., 2004)	Jumlah mengatakan atau pengaruh berbagai tingkatan dalam organisasi terhadap apa yang terjadi di dalam kelompok kerja (Taylor & Bowers, 1972). Tingkat pemberdayaan (Kashiwagi et al., 2004)

(sambungan) Tabel 2.15.

No	Dimensi budaya organisasi	Penulis	Definisi
8	berhadapan dengan ketidak pastian atau Mengambil risiko	(Hofstede, 2001)	Sejauh mana ketidakpastian (atau ambiguitas) diterima atau dihindari
9	Komunikasi	(Low & Shi, 2001).	Kesediaan untuk berbicara dengan bawahan untuk membiarkan mereka tahu apa yang terjadi dan untuk mengetahui apa yang terjadi pada tingkat mereka
B Fokus kepada Klien			
10	Penelitian kepada pengguna akhir	(Egan, 1998; Dainty et al., 2005)	Jumlah penelitian yang dilakukan dalam mengidentifikasi pengguna akhir keinginan / kebutuhan
11	Pendidikan terhadap klien	(Egan, 1998)	Tingkat kepentingan yang terkait dengan pendidikan klien pada produk dan proses
12	Audit terhadap kepuasan klien	(Egan, 1998; Bryde and Robinson, 2005)	Sejauh mana organisasi memonitor kepuasan klien dengan produk dan layanan mereka
13	kesepakatan atau fokus hubungan	(Gesteland, 1999)	Penekanan pada membangun hubungan jangka panjang dengan klien dibandingkan dengan hanya berfokus pada kesepakatan saat ini
14	Normatif atau pragmatis, Klien atau fokus pasar	(Thompson, 1993),(Hofstede, 1997), (Bryde and Robinson, 2005)	Sejauh mana klien (atau pasar) drive proses (Hofstede, 1997). Prioritas yang diberikan kepada klien (Thompson, 1993)
C Proses & integrasi tim			
15	Individualisme atau groupism	(Schein, 1985; Handy, 1993; 1995; Trompenaars, 1994; Hofstede, 2001)	Sejauh mana kepentingan individu menang atas kepentingan kelompok dan wakil kekuatan sebaliknya yaitu kelompok (Hofstede, 2001)
16	Hubungan antara manajemen & staf	(Thompson, 1993)	Aksesibilitas dan pendekatan dari manajemen kepada staf
17	Perilaku Kooperatif	(Phua & Rowlinson, 2003)	Sejauh mana anggota dari satu sub kelompok (dalam kelompok) bekerja sama dengan karyawan lain yang tidak termasuk kelompok (dari kelompok) (Phua & Rowlinson, 2003)
18	Sikap terhadap pekerjaan & orang lain.	(Taylor dan Bowers, 1972)	Sejauh mana orang menikmati bekerja dalam organisasi dan bekerja dengan anggota organisasi lain (Taylor dan Bowers, 1972)
19	Tugas organisasi	(Harrison, in Graves, 1986; Handy, 1993; 1995)	Sejauh mana tugas-tugas disusun sedemikian rupa untuk memfasilitasi kerja sama yang bertentangan untuk bekerja dalam isolasi

(sambungan) Tabel 2.15.

No	Dimensi budaya organisasi	Penulis	Definisi
20	Diskusi, partisipasi & keterbukaan	(Schein, 1985; Quinn, 1988; Handy, 1993; 1995)	Mendapatkan masukan dan partisipasi dari seluruh karyawan (Quinn, 1988)
21	Focus Tim	(Taylor dan Bowers, 1972)	Penekanan dan usaha dimasukkan ke dalam tim untuk mencapai yang lebih besar (Taylor dan Bowers, 1972)
22	Menangani konflik	(Hofstede, 1997)	Cara-cara menghadapi konflik, termasuk pengendalian agresi dan ekspresi perasaan (Hofstede, 1997)
23	aliran Komunikasi	(Hofstede, 1997)	Sejauh mana anggota baru sesuai dengan organisasi dan derajat keterbukaan dalam arus informasi (Hofstede, 1997)
24	Picik atau professional	(Hofstede, 1997)	Sejauh mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi mereka terhadap mengidentifikasi dengan profesi mereka (Hofstede, 1997)
25	Budaya menyalahkan	(Egan, 1998)	Sejauh mana orang mencari orang lain untuk menyalahkan bila ada sesuatu yang salah
D	Menghasilkan Kualitas		
26	Insight, inovasi dan adaptasi	(Thompson, 1993), (Quinn, 1988).	Penekanan pada kreativitas dan melakukan hal-hal yang belum pernah dilakukan sebelumnya (Quinn, 1988). Penerimaan risiko yang terkait dengan kegagalan dan sikap terhadap kegagalan (Thompson, 1993)
27	Belajar	(Bryde dan Robinson, 2005)	Memberikan kesempatan belajar organisasi dan pengembangan bagi anggota tim proyek (Bryde dan Robinson, 2005)
28	Kecepatan & tingkat umpan balik	(Egan, 1998)	Sejauh mana para pekerja menerima umpan balik tentang kinerja mereka dan kinerja organisasi secara keseluruhan
29	Perhatian terhadap detail	(Erez & Gati, 2004)	Jumlah perhatian terfokus pada mendapatkan sesuatu yang tepat
30	Pengurangan hasil yang tidak terpakai	(Egan, 1998)	Sikap dan upaya dimasukkan ke dalam menghilangkan limbah dan proses yang tidak menambah nilai
31	Menyelesaikan tepat waktu	(Egan, 1998)	Sikap dan upaya dimasukkan ke dalam produk-produk konstruksi pengiriman tepat waktu
32	Menyelesaikan sesuai dengan biaya	(Thompson, 1993)	Sikap terhadap biaya dan pengurangan biaya
33	Mengurangi kegagalan dan cacat	(Egan, 1998)	Sikap dan upaya dimasukkan ke dalam memastikan bahwa kesalahan adalah dihindari
E	Komitmen kepada orang		
34	Kepedulian, komitmen & semangat	(Taylor dan Bowers, 1972)	Jumlah keprihatinan dan kepentingan kesejahteraan dan kebahagiaan pekerja
35	kondisi Motivasi	(Taylor dan Bowers, 1972)	Sejauh mana masyarakat, kebijakan dan kondisi yang mendorong orang untuk bekerja lebih keras

(sambungan) Tabel 2.15.

No	Dimensi budaya organisasi	Penulis	Definisi
36	Keunggulan sumber daya manusia	(Deal & Kennedy, 1982)	Tingkat kepentingan yang ditempatkan oleh organisasi terhadap orang-orangnya
37	Kesehatan dan keselamatan	(Cooper, 2000)	Jumlah usaha dimasukkan ke memastikan penggunaan sumber daya bijaksana dan bahwa konstruksi masyarakat dijaga
38	Kesadaran lingkungan, Keberlanjutan	(DETR, 2000)	Jumlah usaha dimasukkan ke dalam memastikan bahwa kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, klien dan proses dan produk tidak menyebabkan dampak negatif terhadap lingkungan

Sumber: NA Ankrah, 2007

2.6. Budaya Organisasi Dalam Organisasi Proyek Konstruksi

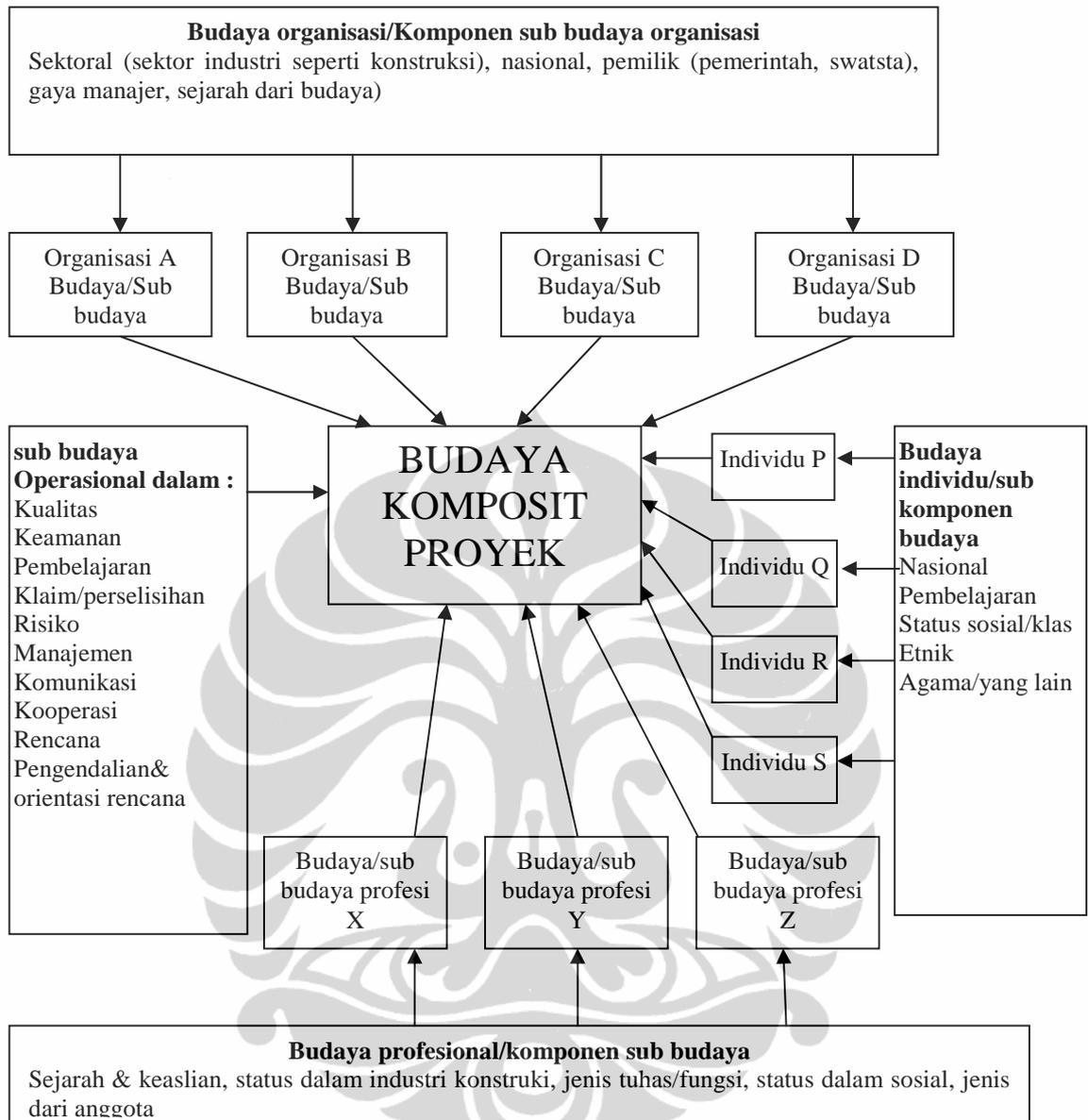
Menurut (Newcombe, 2003) dalam (NA Ankrah, 2007)), para *stakeholder* dalam koalisi proyek berinteraksi dengan proyek di dua arena utama; budaya dan politik, dengan arena budaya diwakili oleh ideologi atau nilai-nilai bersama peserta proyek. Oleh karena itu isu-isu budaya selalu di depan (Ofori, 2000). Dalam mencoba memberikan manusia lebih ke arena ini (Abeysekera, 2002) budaya didefinisikan dalam konstruksi yang mengenai "karakteristik industri, pendekatan untuk konstruksi, kompetensi tukang dan orang-orang yang bekerja di industri, dan tujuan, nilai dan strategi organisasi mereka bekerja di dalamnya". Pada intinya, budaya dalam konstruksi tentang apa yang dilakukan, bagaimana dan kapan hal itu dilakukan, siapa yang terlibat dan mengapa hal-hal tertentu yang dilakukan dengan cara mereka. Persepsi ini budaya yang diterapkan pada konstruksi sesuai dengan definisi sebelumnya umum budaya diasumsikan oleh orang-orang seperti (Bodley, 1994). Pemahaman berasal dari (Abeysekera, 2002) sangat berguna karena memenuhi kebutuhan untuk melihat budaya melalui pandangan anggota industri konstruksi.

Berdasarkan (M. Motiar Rahman, 2003) Kelompok Kerja CIB 'Konstruksi di Negara Berkembang' mengidentifikasi empat aspek berikut: (1) budaya tingkat industri, (2) budaya profesional, (3) budaya perusahaan, dan (4) budaya proyek. Konsep-konsep ini kemudian diperluas dan dijelaskan lebih lanjut oleh (Ofori, 2001). Dalam skenario proyek konstruksi, (Mackay, 1993) menggambarkan budaya sebagai budaya tim proyek yang terdiri dari pihak kontraktor yang berbeda

Universitas Indonesia

dalam rantai pasokan dan juga termasuk anggota antar-departemen di seluruh perusahaan dan orang lain yang berkontribusi dalam beberapa cara untuk produk akhir atau pelayanan kepada disampaikan. Sehingga suatu budaya proyek dibangun dari sejumlah sumber - nasional, kepemilikan, sektoral dan perbedaan gaya. Pada tingkat proyek, ada juga isu lain yang mempengaruhi budaya proyek. Ini timbul dari variabel kunci dari budaya mengalir di beberapa organisasi, subkultur individualistik, subkultur profesional dan subkultur operasional (Kumaraswamy et al 2001, 2002). Gambar 2.6 dikembangkan untuk menunjukkan bagaimana budaya proyek komposit yang dihasilkan dari sejumlah sumber.





Gambar 2.6. Potensi sumber-sumber budaya proyek konstruksi yang khas

Sumber: M. Motiar Rahman, 2003

Berdasarkan (M. Motiar Rahman, 2003) Gabungan “set-pikiran” dari tim proyek mungkin perlu terus belajar dan kooperatif, dalam arah yang mengakui kebutuhan proyek, serta perubahan tuntutan pelanggan dan harapan seperti yang terlihat di hari biasa untuk aktivitas bisnis. Seperti 'budaya akuisisi' kolektif (atau transformasi) juga tergantung pada 'peristiwa nyata' dalam semua kerumitannya tempat, orang, suasana, dan tanggapan interaktif yang berasal dari 'satu set hubungan' (Pitman et al. 1989).

Berdasarkan (NA Ankrah, 2007) dalam konteks CPO (*Construction Project Organization*), sub-budaya biasanya berhubungan dengan kelompok organisasi, profesional, atau kerja (Kumaraswamy et al, 2002.). Kemudian, anggapan dari penganjur suatu paham budaya organisasi adalah keberadaan seperti sub-kultur tidak menghalangi perkembangan bersama, pada keyakinan nilai-nilai dan perilaku di seluruh organisasi, bahkan jika hal tersebut hanya yang paling "resmi" (Thompson dan McHugh, 2003), dan ini adalah upaya yang diambil untuk membangun budaya organisasi.

Berdasarkan (M. Motiar Rahman, 2003) Target budaya fleksibel adalah membangun tim proyek terpadu diharapkan dapat memberikan kontribusi cukup untuk membangun budaya proyek positif dan dengan demikian terhadap keberhasilan proyek. Ini akan menyebarkan manfaat untuk semua organisasi konstruksi terkait, dalam hal profitabilitas dan efektivitas, dan dengan demikian meningkatkan daya saing dan kesuksesan di masa mendatang. pada gilirannya, meningkatkan pembangunan jangka panjang organisasi mereka. Perkembangan ini bisa diharapkan untuk bersama menjadi budaya pembangunan yang berorientasi meningkatkan kinerja industri.

2.6.1. Pembentukan budaya organisasi pada organisasi proyek konstruksi

Berdasarkan (Laurie j. Mullins, 2010) Pentingnya budaya memunculkan pertanyaan terkait pada sifat alamiah budaya organisasi dan pengaruhnya pada organisasi dengan umur yang singkat (*short life organization*) bahwa organisasi yang dibentuk untuk kegiatan dengan waktu yang singkat seperti festival seni atau festival bunga nasional. Sebagai contoh, bagaimana membangun budaya, ketika organisasi hanya memiliki sedikit atau tidak memiliki sejarah, hanya memiliki tujuan jangka pendek, serta hanya memiliki waktu yang terbatas untuk pimpinan puncak dalam melaksanakan pengaruh, bagaimana manajer pada organisasi tersebut menanamkan budaya?. Dari pembelajaran festival kebun wales, berdasarkan (Meudell and Gadd, 1994) dalam (Laurie j. Mullins, 2010) berhasil menciptakan budaya yang ada sebagai hasil langsung dari prakarsa pelatihan dan recruitment.

Telah dinyatakan dalam (Ankrah et al., 2005b) bahwa budaya dari organisasi proyek konstruksi harus diteliti terhadap latar belakang organisasi proyek konstruksi itu sendiri, fakta yang nyata proyek konstruksi termasuk dalam organisasi dengan umur yang pendek (*Short life organization (SLO)*), serta dalam tekanan yang berbeda sehingga mengelompokkan organisasi proyek konstruksi berbeda dari organisasi konvensional.

- Strategi recruitment

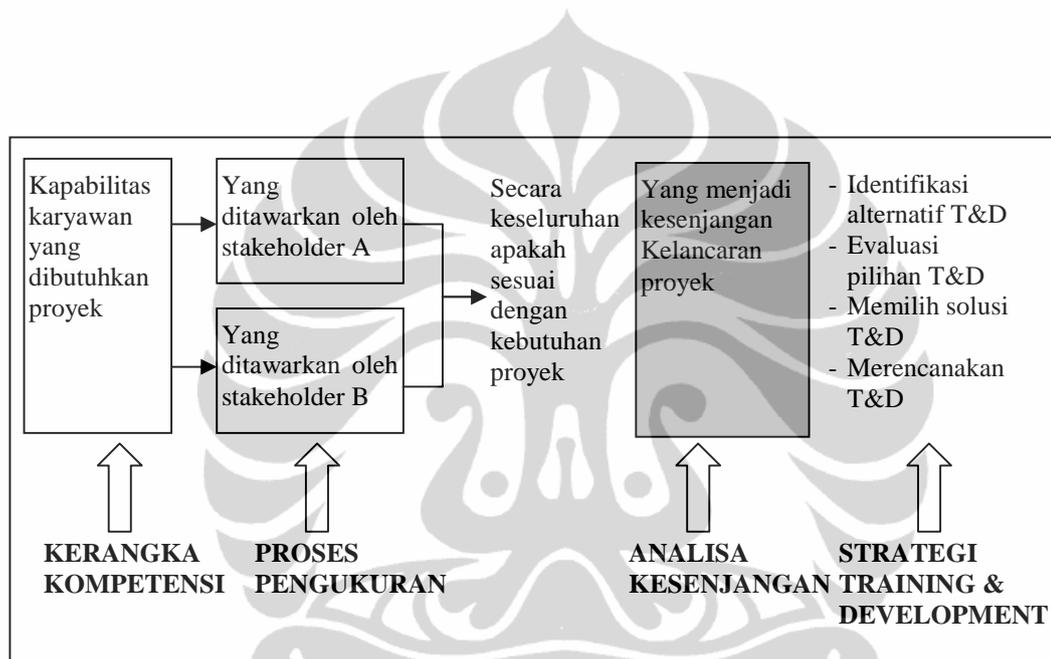
Dari literatur pada jenis organisasi dengan umur yang pendek (*Short life organization (SLO)*), (Meudell and Gadd, 1994) menemukan daripada faktor yang lain, strategi recruitment adalah salah satu dari dua kunci penentu untuk budaya organisasi. Cara dan sikap dalam menyeleksi pekerja dan memilih tenaga kerja mempengaruhi jenis pekerja yang di *recruit* dan menjadi anggota organisasi, serta nilai dan perilaku yang mereka bawa dalam organisasi. Bila nilai dan perilaku sesuai dengan organisasi, maka hal tersebut mengarah pada kelangsungan budaya, jika tidak hal tersebut dapat mengacu pada konflik dan perubahan (Graves, 1986; Handy, 1993; Mullins, 2005). Bagaimanapun juga, yang telah ditekankan oleh (Kotter and Heskett, 1992), ide atau solusi menjadi tertanam pada organisasi yang berasal dari semua peserta organisasi. Dapat menjadi argumentasi karena bahwa komposisi dari organisasi proyek konstruksi dipengaruhi oleh strategi recruitment, dan menjadi sangat penting untuk menjadi budaya organisasi itu sendiri.

- Inisiatif pelatihan

Faktor penentu lain yang diidentifikasi oleh (Meudell and Gadd, 1994) sebagai alat penting untuk menanamkan budaya yang diinginkan adalah dengan melakukan pelatihan. Hal ini sejalan dengan (mullins, 2005). Inisiatif pelatihan dapat digunakan untuk menularkan dan menanamkan dalam pegawai bahwa adalah penting dan harus di prioritaskan, apa yang menjadi tujuan dan prioritas dari organisasi, perilaku apa yang diharapkan, istilah yang sesuai, jenis peraturan yang menjadi tanggungjawab, dan jaringan komunikasi (Meudell and Gadd, 1994). Hal tersebut juga dapat digunakan untuk meningkatkan kepemimpinan dan ketrampilan manajemen. pada karakteristik konstruksi dengan jabatan sementara dimana pegawai seringkali gagal untuk mengenali proyek dan hal tersebut adalah penyelesaian yang sukses (Barthope et al., 2000), dan seringkali terkait dengan

peserta yang banyak dan memiliki berbagai sasaran dan budaya (Chua et al., 1999; Hsieh, 1998, pelatihan merupakan cara yang berguna untuk mengorientasi kembali peserta.

Berdasarkan (J. Rodney Turner and Stephen J. Simister, 2000) untuk proyek berskala besar, program pelatihan dapat di butuhkan untuk mengelola perbedaan budaya antara stakeholder. Gambar di bawah ini dapat diaplikasikan untuk berbagai situasi budaya.



Gambar 2.7 Formulasi pelatihan & pengembangan lintas budaya proyek

Sumber (© cultural fluency training and development Ltd dalam J. Rodney Turner and Stephen J. Simister, 2000

2.6.2. Organisasi proyek & jenis kontrak konstruksi

Berdasarkan (NA Ankrah, 2007) Peserta kunci dalam CPO (*contruction project organization*) biasanya termasuk *client*, Konsultan (seorang Arsitek dan / atau Civil Engineer, Quantity Surveyor, Engineer Struktural, Mekanikal dan Electrical Engineer, dan Manajer Proyek tergantung pada jenis dan skala proyek), Kontraktor Utama, Subkontraktor dan Pemasok (Cherns dan Bryant, 1984; Chua et al, 1999;. Soetanto et al, 1999). Aturan keterlibatan CPO ditetapkan dalam kontrak (Cherns dan Bryant, 1984).

Berdasarkan (iman soeharto, 1999) Dokumen kotrak merupakan dokumen yang memuat aturan pokok mengenai hubungan kerja hak, kewajiban, tanggungjawab, serta lingkup kerja masing-masing penanda tangan

Berdasarkan (O'reilly, 1996; O'reilly, 1999) dalam (T Rakhman et all, 2006)

Tipe-tipe kontrak dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut yaitu:

- Tradisional: memisahkan perencanaan, konstruksi dan pemeliharaan
- Terintegrasi: perencanaan dan konstruksi digabung
- Lifecycle: perencanaan, konstruksi dan pemeliharaan digabung

Berdasarkan (O'reilly, 1996; O'reilly, 1999) dalam (T Rakhman et all, 2006)

Hubungan antara tipe-tipe kontrak dan tingkat integrasi diperlihatkan pada tabel di bawah ini

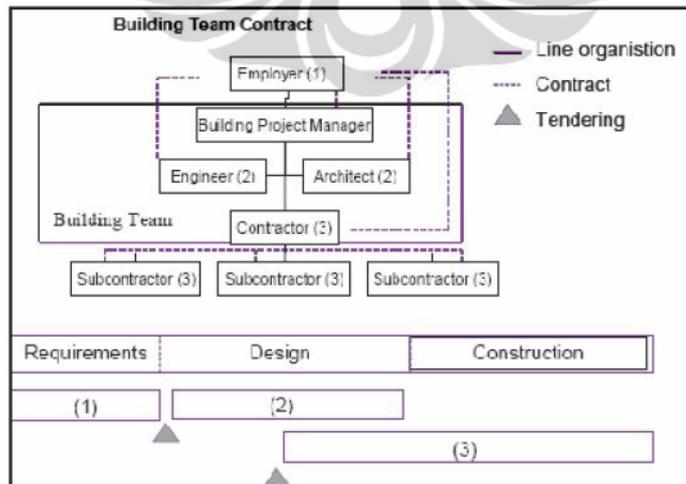
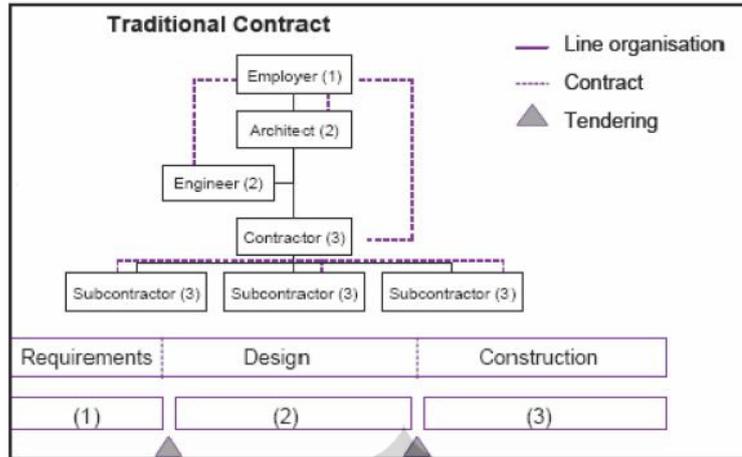
Tabel 2.16. Tipe kontrak

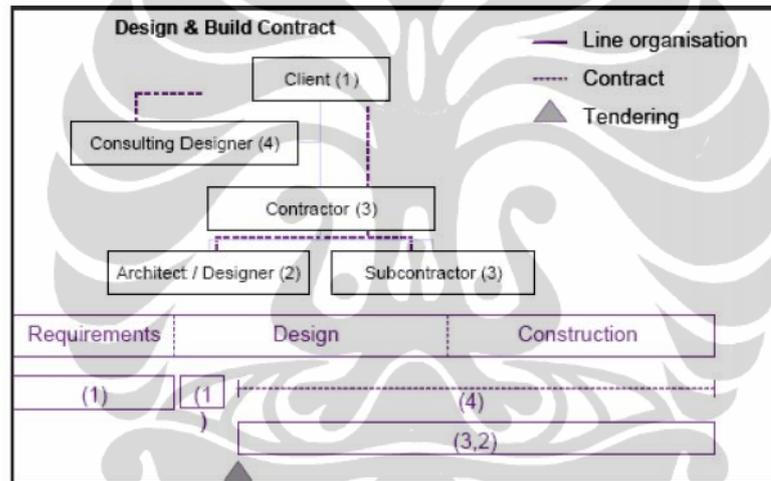
No	Tipe Kontrak	Tradisional	Terintegrasi	Siklis hidup (<i>Lifecycle</i>)
1	Traditional Contract	X		
2	Building Team Contract	X		
3	Design and Build Contract		X	
4	Turnkey Contract (EPC)		X	
5	General Contracting		X	
6	Design, Build and Maintenance Contract			X
7	BOT Contract			X
8	Alliance Contract	X	X	X

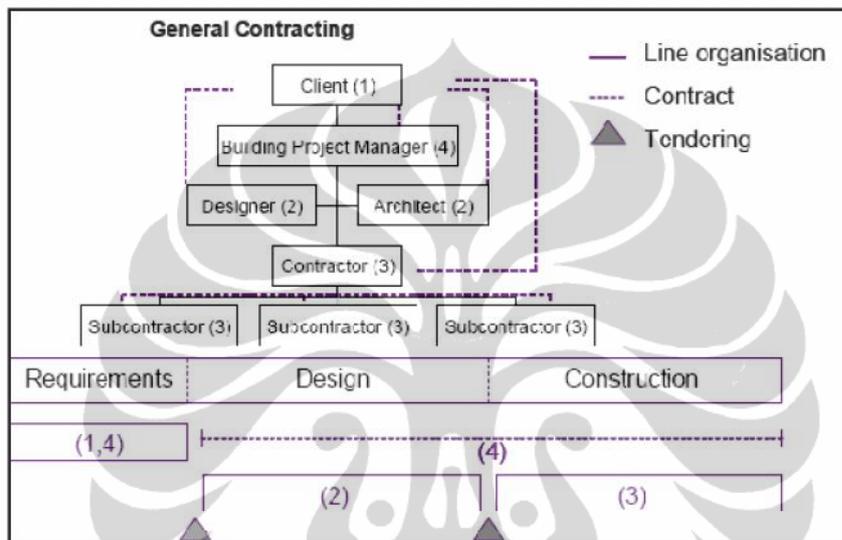
Sumber : O'reilly, 1996; O'reilly, 1999 dalam T Rakhman et all, 2006

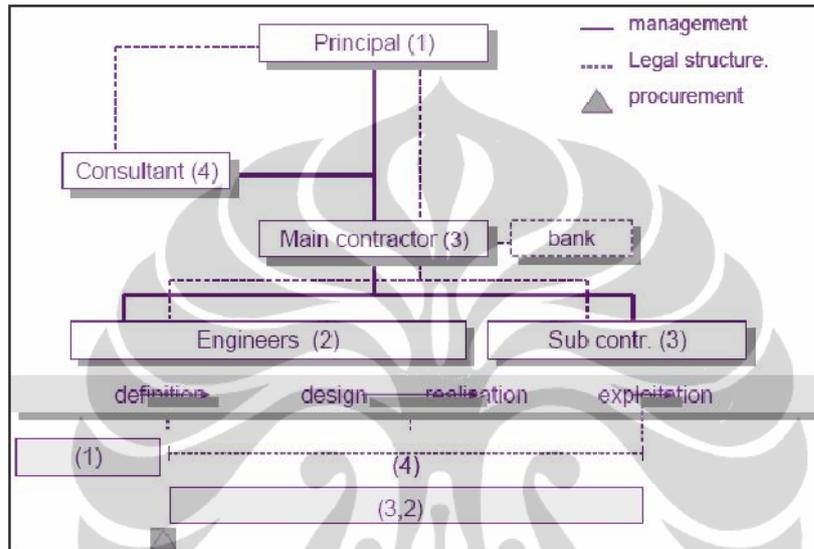
a. Kontrak Tradisional

Dalam suatu kontrak tradisional, pemilik proyek (biasanya dibantu oleh suatu konsultan) mempersiapkan dokumen desain dan dokumen kontrak. Kontraktor kemudian dipilih melalui suatu proses seleksi dan kontraktor yang terpilih melakukan pekerjaan di bawah pengawasan konsultan pengawas. Konsultan pengawas tersebut bertanggung jawab terhadap pemilik proyek. Skema Kontrak Tradisional diperlihatkan pada Gambar di bawah ini.









- Tujuan umum yang jelas
- Jalan yang disepakati untuk menyelesaikan masalah

Setiap komponen didasarkan kepercayaan dan keinginan untuk bekerjasama dan berkomunikasi dalam suatu proses yang terbuka.

2.6.3. Menentukan dimensi budaya organisasi pada proyek konstruksi

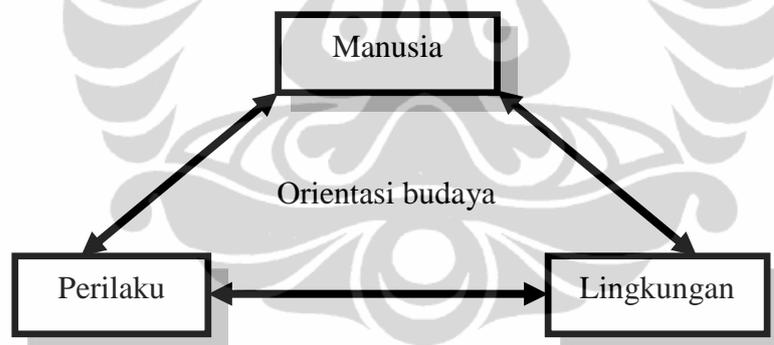
Berdasarkan (NA Ankrah, 2007) Untuk mengidentifikasi dimensi proyek konstruksi tertentu, pertama-tama yang diperlukan adalah memeriksa sumber dimensi. Sebagai dimensi budaya yang berakar pada masalah mendasar pada kelompok-kelompok pekerja yang harus berurusan dengan atau untuk mencari solusi (Schein, 1985; Hofstede, 2001), bisa dikatakan bahwa sumber informasi yang berguna ketika mencari dimensi budaya organisasi proyek adalah dengan memeriksa masalah mendasar CPO (*Construction Project Organization*).

Berdasarkan (NA Ankrah, 2007) penting menekankan adanya saling keterkaitan antara masalah atau penentu perubahan dengan dimensi budaya organisasi yang dihasilkan, untuk mendapatkan solusi yang diadopsi sehubungan dengan dimensi budaya organisasi tersebut. (NA Ankrah, 2007) mengelompokkan dimensi budaya organisasi proyek konstruksi terhadap masalah atau penentu perubahan mendasar pada CPO (*Construction Project Organization*).

2.6.4. Indikator dimensi budaya organisasi proyek konstruksi

Berdasarkan (NA Ankrah, 2007) dalam (Cooper, 2000) bahwa ada hubungan interaktif atau timbal balik antara sikap-sikap berikut ini (faktor psikologis), yaitu: perilaku (faktor perilaku) dan kondisi (faktor situasional). (Cooper, 2000) solusi berkenaan dengan dimensi masing-masing, dan upaya yang dimasukkan ke dalam dimensi yang tercermin pada "... hubungan timbal balik yang dinamis antara persepsi anggota dan sikap terhadap operasionalisasi tujuan organisasi; hari ke hari tujuan perilaku anggota diarahkan, dan keberadaan dan kualitas sistem organisasi dan subsistem untuk mendukung sasaran diarahkannya perilaku". Ini berarti bahwa dalam menilai suatu dimensi tertentu dari budaya memerlukan penilaian dari masing-masing tiga aspek tersebut.

(NA Ankrah, 2007) menyatakan bahwa pendekatan ini adalah yang terbaik untuk diambil atau dijelaskan dengan mengacu pada model timbal balik determinisme (paham yg menganggap setiap kejadian atau tindakan, baik yg menyangkut jasmani maupun rohani, merupakan konsekuensi kejadian sebelumnya dan ada di luar kemauan) Bandura (Cooper, 2000) berasal dari *Sosial Cognitive Theory* (SCT) di mana fungsi manusia dipandang sebagai hasil dari interaksi dinamis pengaruh psikologis, perilaku dan situasional (Parajes, 2002). Teori sosial kognitif menjelaskan fungsi manusia dalam hal hubungan kausal triadic timbal balik antara faktor-faktor pribadi kognitif dan lainnya, perilaku, dan peristiwa lingkungan yang beroperasi sebagai penentu yang berinteraksi saling mempengaruhi bi-terarah (Wood dan Bandura, 1989; Pajares, 2002). Adaptasi dari model determinisme timbal-balik Bandura untuk mencerminkan pendekatan ini dapat digambarkan oleh diagram pada Gambar dibawah ini



Gambar 2. 13 Model timbal balik determinisme pengukuran orientasi budaya

Sumber: NA Ankrah, 2007

(NA Ankrah, 2007) menyatakan bahwa pengukuran budaya atas setiap dimensi harus mempertimbangkan:

1. Persepsi dan sikap terhadap tujuan organisasi dalam hal dimensi tersebut
2. perilaku dari hari ke hari yang mengarah kepada tujuan yang berkaitan dengan dimensi tersebut

3. Sistem organisasi, subsistem dan proses yang ada untuk mendukung perilaku.mengarah kepada sasaran yang berkaitan dengan dimensi tersebut

2.6.5. Permasalahan dan fokus perbaikan dalam industri konstruksi

Sebagai solusi atau upaya dalam menghilangkan hambatan pada proses pelaksanaan konstruksi, maka dalam mengidentifikasi budaya organisasi proyek diperlukan solusi dari permasalahan utama yang terjadi dalam industri konstruksi. Banyak yang telah memaparkan mengenai permasalahan untuk peningkatan kinerja dalam industry konstruksi di berbagai Negara, diantaranya adalah:

- Industri konstruksi di UK (EGAN, 1998)
- Industri konstruksi di Amerika (CCIS, 1997)
- Industri konstruksi di Singapore (CIDB, 1992)
- Industri konstruksi di Arab (H Abdallah al saleh, 1995)
- Industri konstruksi di UK (strategic forum, 2009)
- Industri konstruksi di Hongkong (CIRC, 2001)
- Industri konstruksi di Srilanka (N De Silva ET ALL, 2008)
- Industri konstruksi di Indonesia (A Suraji & D Krisnanda, 2008)
- Industri konstruksi di pakistan (Muhammad Saqib, 2008)

Beberapa permasalahan dalam industri konstruksi akan diuraikan sebagai berikut: (Egan, 1998) Konstruksi di Inggris merupakan penyangga dari ekonomi domestic. Dalam industri itu sendiri memiliki manfaat yang luas seperti memiliki hasil sebesar £58 miliar pada 1998, yang setara 10% dari GDP serta memiliki tenaga kerja sekitar 1.4 juta pekerja. Secara sederhana terlalu penting di biarkan dalam kondisi yang stagnan. Bagaimanapun juga industri konstrksi menyadari untuk dimodernisasi dalam mengatasi beberapa masalah yang dihadapi, diantaranya adalah: Industri konstruksi memiliki nilai keuntungan yang rendah dan tidak realistis. Kecilnya penelitian dan pengembangan dan modal pengembangan, penelitian dan pengembangan dari dalam perusahaan (*In-house*) telah mengalami penurunan sejak 1981 serta investasi modal adalah ketiga sejak 20 tahun lalu, terdapat krisis pelatihan. Terlalu banyak klien yang tidak membedakan dan masih menyamakan antara biaya dengan harga, memilih perencana dan kontraktor hampir secara keseluruhan berdasarkan harga tender

(CCIS, 1997) Konstruksi di Amerika menghadapi tantangan yang signifikan, dengan batasan pertumbuhan dan kompetitif. Industri ini adalah terfragmentasi dengan perusahaan yang terdiri dari sedikitnya 100 karyawan (*center to protect workers right*, 1997). Fragmentasi pada industri disebabkan kesulitan dalam membangun standar dan investasi dalam pelatihan. Kekurangan karyawan baru dalam industri dan kurang memadainya pelatihan ketrampilan menjadi penanda kurang baik di masa mendatang. Pada tahun 1997, the business roundtable melaporkan bahwa 60% perusahaan menghadapi kekurangan tenaga kerja yang terampil, yang menjadi penyebab serius pembengkakan biaya (*cost overruns*) dan keterlambatan penjadwalan (*business roundtable*, 1997). Keseluruhan kekurangan menjadi kesan (*image*) buruk industri konstruksi, secara keseluruhan gaji yang memburuk, dan kurang jelasnya jenjang karir.

(H Abdallah al Saleh, 1995) masalah utama pada industri konstruksi di Saudi Arabia yang diantaranya adalah rendahnya produktivitas. (CIDB, 1992) Sektor konstruksi di Singapura dianggap sebagai sektor produktivitas rendah karena rendahnya citra teknologi dan terlihat dari penggunaan sejumlah besar pekerja asing

(CIRC, 2001) Industri konstruksi adalah salah satu pilar utama pada ekonomi Hongkong. Pada 1999, yang diperhitungkan 5.6% dari GDP dan 40% dari gross domestik nilai modal. 9.2% tenaga kerja kami dipekerjakan oleh industri konstruksi pada tahun itu. Bagaimanapun juga masih terdapat kekurangan dalam operasi industri konstruksi dan kualitas dari produk itu sendiri. Kegiatan konstruksi lokal merupakan tenaga kerja yang mahal, berbahaya, dan menghasilkan polusi, produk jarang tidak mengalami cacat. Biaya konstruksi secara komparatif mahal. Dan industri sangat terfragmentasi dan melawan budaya yang ada. Berbagai industri konstruksi mengadopsi pandangan jangka pendek dalam pengembangan bisnis, yang memiliki minat yang kecil dalam meningkatkan kompetisi jangka panjang. Terdapat kecenderungan untuk memberikan kontrak kepada penawar yang terendah dan melaksanakan program yang seringkali dengan waktu singkat yang tidak realistis. Pertanggungjawaban diletakkan dengan kelaziman sub kontrak multi lapis yang tidak memiliki nilai tambah dan kurangnya pengawasan. Kekurangan tenaga kerja juga berdampak pada

kemampuan industri untuk mengadopsi teknologi baru dan mengatasi tantangan baru

(N De Silva et al, 2008) Di Sri Lanka, fluktuasi beban kerja konstruksi, kompetisi oleh kontraktor asing yang tidak adil, kekurangan tenaga kerja dan ketrampilannya serta mahal biaya peningkatan ketrampilan adalah masalah utama yang diidentifikasi

(A Suraji & D Krisnanda, 2008) Berbagai penelitian memiliki faktor yang berdampak pada produktivitas dalam industri konstruksi. Mereka dikelompokkan dalam cluster yang berbeda, seperti faktor manajemen, regulasi, tenaga kerja dan tukang, desain teknik (engineering) dan faktor lainnya. Salah satu penelitian di Indonesia mengenai faktor limbah yang mempengaruhi kinerja proyek berdasarkan (Putra, 2007) bahwa menunggu material merupakan urutan yang teratas kemudian diikuti oleh keterlambatan jadwal, tenaga kerja yang tidak terlatih dan menanti perbaikan peralatan serta menanti kedatangan peralatan dalam site.

Secara rinci berbagai solusi untuk peningkatan kinerja dalam industri konstruksi di berbagai Negara, akan dijabarkan sebagai berikut

1. Industri konstruksi di UK (Egan, 1998)

Lingkup untuk perbaikan yang telah diidentifikasi dan didukung oleh bukti dari klien dan perusahaan konstruksi ternama di Inggris dan Amerika, adalah pengurangan limbah (*waste*) dalam konstruksi. Hasil penelitian di Amerika, Skandinavia, dan di Inggris menyarankan bahwa lebih dari 30% konstruksi menghasilkan rework, tenaga kerja digunakan pada 40-60% dari potensi efisiensi, kecelakaan dapat mencapai 3-6% dari total biaya proyek, serta sedikitnya 10% material merupakan limbah (*waste*). Secara jelas lingkup untuk perbaikan efisiensi dan kualitas secara sederhana adalah mengeluarkan limbah (*waste*) dari industri konstruksi.

Berdasarkan (Egan, 1998) Kita telah melihat apa yang telah mendorong industri manufaktur dan jasa untuk mencapai perubahan secara radikal. Kami telah mengidentifikasi serangkaian fundamental terhadap proses yang kami yakini hanya berlaku untuk konstruksi untuk setiap badan usaha lain. Ini adalah:

a. Kepemimpinan

The task force telah menyimpulkan bahwa sebagian besar pelanggan dari industry konstruksi harus memberikan kepemimpinan dalam mengimplementasikan proyek. Komitmen kepemimpinan adalah mengenai manajemen meyakini dan secara menyeluruh berkomitmen untuk mengarahkan kepada perbaikan dan mengkomunikasikan kebutuhan budaya dan perubahan operasional kepada seluruh organisasi.

b. fokus pada pelanggan,

Fokus kepada pelanggan: dalam perusahaan yang terbaik, pelanggan mengarahkan segalanya. Dalam hal ini perusahaan menyediakan secara tepat apa yang diinginkan oleh pengguna akhir, ketika pelanggan membutuhkannya dan harga mencerminkan nilai produk kepada pelanggan. Kegiatan yang tidak menghasilkan nilai untuk pelanggan dari sudut pelanggan dikelompokkan sebagai limbah (*waste*) dan dieliminasi.

Dalam pengalaman Task Force, industry konstruksi cenderung tidak memikirkan pelanggan (salah seorang pelanggan maupun pengguna) tetapi lebih kepada pegawai selanjutnya pada rantai kontrak. Perusahaan melaksanakan penelitian kecil yang sistematis terhadap keinginan yang sebenarnya pengguna akhir, atau mencari mereka untuk mendapatkan aspirasi dan mendidik mereka menjadi lebih memahami.

c. proses yang terintegrasi dan tim,

Berdasarkan (Egan, 1998) mengintegrasikan proses dan tim di sekitar produk: usaha yang paling sukses operasi mereka tidak fragmen mereka bekerja berdasarkan dari kebutuhan pelanggan dan fokus pada produk dan nilai yang memberikan kepada pelanggan. Proses dan tim produksi yang terintegrasi untuk memberikan nilai kepada pelanggan secara efisien dan menghilangkan limbah dalam segala bentuknya (hubungan kerjasama). Dasar yang rasional dari pengembangan sebuah proses yang terintegrasi adalah menghasilkan proyek secara efisien yang ditampilkan oleh sebagian besar hambatan berupa proses yang terpisah selama mereka direncanakan, didesain dan dibangun (efisien). proses intregrasi adalah sebuah proses yang eksplisit dan transparan, (proses yang explicit dan transparan) oleh karena itu proses ini harus mudah dipahami oleh

peserta dan klien, menggunakan ketrampilan semua peserta untuk memberikan nilai kepada klien (peran peserta), integrasi tim merupakan sebuah proses yang memanfaatkan kemampuan tim konstruksi secara penuh (kemampuan team).

implementasi dari proses dan integrasi tim, diantaranya adalah :

- Implementasi proyek yang efektif menjadi salah satu solusi yang dapat menghilangkan hambatan untuk efisiensi didalam site, sebagai contoh penggunaan komponen standar, penggunaan metode yang tepat, dan penggunaan pra-perakitan (*pre-assembly*). Kami juga percaya hal ini akan secara signifikan meningkatkan kualitas.
- Alat untuk mengatasi fragmentasi, diantaranya adalah rekanan (*partnering*) dan kesepakatan kerangka kerja, dimana penggunaannya bertambah oleh perusahaan terbaik menggantikan kontrak tradisional berdasarkan pengadaan (*procument*) dan manajemen proyek. rekanan terdiri dari dua atau lebih organisasi bekerjasama untuk meningkatkan kinerja sejauh sasaran yang saling menguntungkan, bekerjasama untuk meningkatkan kinerja mencapai sasaran yang telah disepakati dan saling menguntungkan, merencanakan cara untuk menyelesaikan beberapa perselisihan dan komitmen mereka untuk perbaikan, mengukur kemajuan, dan berbagi keuntungan.
- Melakukan pengukuran terhadap kinerja peserta. penggunaan alat dan teknik untuk peningkatan efisiensi dan kualitas yang juga sebagai alat untuk pengukuran kinerja, yang di pelajari dari industri lain, diantaranya adalah benchmarking, value management, kerjasama, just in time, concurrent engineering, dan Total Quality Management.
- Inovasi dalam desain dan perakitan, sebagai contoh menggunakan inovasi dinding pra pabriksi dalam desain dan perakitan, yang dibuat di luar site dan pra perakitan atap yang diangkat pada tempatnya.
- Gugus tugas (*task force*) menggunakan kembali pendekatan dengan modelisasi computer untuk menguji kinerja dari produk akhir untuk klien dan terutama, untuk meminimalisir masalah pada site konstruksi. IT (*information technology*) merupakan bagian yang terpenting pada efisiensi dalam konstruksi

- Suplayer dan sub kontraktor terlibat secara penuh dalam tim desain. Pada industri manufacture, konsep terhadap “desain untuk manufaktur” merupakan bagian pelaksanaan efisiensi dan kualitas, dan pada konstruksi dibutuhkan untuk membangun konsep yang setara yaitu “desain untuk konstruksi
- Aspek penting dari rekanan adanya peluang untuk peserta mendapatkan imbalan dari peningkatan kinerja.
- Perencana harus bekerja kolaborasi secara dekat dengan peserta lain dalam proses proyek. Mereka harus memahami lebih jelas bagaimana komponen di kerjakan dan dirakit, dan bagaimana kreatifitas dan ketrampilan analisis dapat digunakan untuk dampak terbaik dalam proses secara keseluruhan .
- Desain harus terintegrasi dengan baik dengan proses konstruksi dan kinerja dalam penggunaan fasilitas. Dalam pengalaman kami, terlalu banyak waktu dan usaha di keluarkan dalam site konstruksi, mencoba membuat pekerjaan desain dalam pelaksanaan.

d. Agenda terhadap kualitas

Berdasarkan (Egan, 1998) komitmen kepada kualitas: berarti tidak hanya nol cacat (tidak ada cacat) tapi tepat pertama kali (ketepatan), pelaksanaan tepat waktu dan anggaran (hasil yang sesuai), berinovasi untuk kepentingan klien dan mengurangi hasil yang tidak memiliki nilai tambah, apakah itu dalam desain, bahan atau konstruksi di lokasi (minimalisir waste). Ini juga berarti perawatan setelah penyerahan dan biaya pemeliharaan yang digunakan berkurang (kendalan). Kualitas berarti juga total hasil pelaksanaan melebihi harapan pelanggan (harapan pelanggan) dan memberikan pelayanan yang nyata (pelayanan yang nyata). Berdasarkan (Arazi B I and M Sodang, 2009) Bagaimanapun juga, dalam memenuhi klien konstruksi dan pelanggan akhir menyelesaikan fasilitas untuk menghasilkan nilai yang terbaik, konsep dari budaya kualitas harus ditekankan pada industri untuk meningkatkan kualitas jasa (proses desain dan konstruksi) serta kualitas produk (fasilitas yang di bangun) yang ditawarkan oleh berbagai organisasi. Berdasarkan ((Parasuraman, A., et all, 1985) dalam Arazi B I and M Sodang) aspek kualitas jasa dan produk adalah sebagai berikut: Tingkat kepercayaan dengan mana pengguna akhir dapat menggunakan fasilitas ini, sampai akhir umur rencana, tanpa kegagalan (Keandalan). Kemampuan untuk

melakukan layanan yang dijanjikan dengan akurat (pelayanan). Tingkat hormat, kesopanan keramahan, dan kebaikan dari situs dan personil lainnya (Kesopanan). Kemudahan dengan jasa kontraktor yang diperoleh (Aksesibilitas & kenyamanan). Kemampuan untuk bereaksi terhadap masalah-masalah tak terduga yang ditemui selama kontrak. Kesiapan dan kesiapan untuk memberikan layanan yang cepat (Responsiveness). Menjaga pelanggan informasi dalam bahasa yang mereka dapat memahami dan mendengarkan pelanggan jika diperlukan (Komunikasi). Kejujuran; terpercaya (Kredibilitas). Fisik, keuangan dan kerahasiaan (Keamanan). Memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan pengetahuan dari seluruh karyawan (Kompetensi). Fisik fasilitas dan peralatan, dan penampilan karyawan (Bukti fisik). Kemampuan untuk memahami kebutuhan klien dan persyaratan (Memahami)

implementasi dari Komitmen kepada kualitas, diantaranya adalah :

- Kualitas harus berdasarkan proses desain. Kegagalan dan kecacatan perlu direncanakan untuk dihilangkan menggunakan komputer sebelum pekerjaan dimulai pada site. “tepat pertama kali” berarti desain bangunan dan komponennya yang tidak boleh salah
 - Mengukur penyelesaian proyek dan kepuasan pelanggan secara sistematis dan objektif, serta memberikan umpan balik pengetahuan dalam proses pengembangan bangunan.
 - Untuk mengarahkan peningkatan proses pelaksanaan, gugus tugas percaya bahwa industri konstruksi harus menyusun pengukuran sasarannya sendiri, dan memberikan mereka fokus dengan menggunakan target yang terkuantifikasi, seperti milestone dan indikator kinerja
 - Terdapat kejelasan definisi proyek yang akan dihasilkan dalam keadaan yang spesifik dan menyusun target yang jelas untuk team pelaksana proyek
 - terdapat pengukuran sasaran kinerja yang jelas dan terkuantifikasi seperti milestone, dan indikator kinerja
 - Pengembangan suplayer dan pengukuran kinerja suplayer
 - Mengelola beban kerja untuk menyesuaikan dengan kapasitas dan pemberian insentive untuk suplayer untuk meningkatkan kinerja
- e. Komitmen kepada karyawan.

Berdasarkan (Egan, 1998) terdapat krisis dalam pelatihan. Proporsi pelatihan dalam tenaga kerja terlihat dalam penurunan sejak 1970 dan masih terdapat pertumbuhan perhatian mengenai kekurangan ketrampilan dalam industri konstruksi. Sedikit pekerja di latih untuk menggantikan tenaga kerja terampil yang sudah tua, dan terlalu sedikit memperoleh ketrampilan manajerial dan teknikal yang dibutuhkan untuk mendapatkan nilai pada teknik dan teknologi baru. Konstruksi juga kekurangan struktur karir yang pantas untuk membangun level pengawasan dan manajemen

Berdasarkan (Egan, 1998) Komitmen kepada karyawan: hal ini tidak hanya memperhatikan kondisi site yang layak (kondisi site yang layak), gaji yang pantas (gaji) dan peduli mengenai kesehatan dan keselamatan para pekerja (kesehatan dan keselamatan). Hal ini berarti juga komitmen kepada pelatihan dan pengembangan kemampuan manajer dan supervisor (pelatihan dan pengembangan). Dan juga hal tersebut berarti menghormati seluruh pihak yang terlibat dalam proses (menghormati), melibatkan semua pihak dalam peningkatan berkelanjutan dan belajar (peningkatan kemampuan dan belajar), serta tidak ada budaya menyalahkan (budaya menyalahkan) dalam hubungan saling ketergantungan dan percaya (ketergantungan dan percaya).

implementasi dari Komitmen kepada karyawan, diantaranya adalah :

- Pada tingkat manajer proyek membutuhkan pelatihan untuk integrasi proyek dan memimpin peningkatan kinerja dari konseptual sampai pada tahap akhir pelaksanaan.
- Pada tingkat manajemen atas, Industri konstruksi perlu untuk menciptakan kebutuhan struktur karir yang jelas untuk membangun lebih banyak pemimpin yang unggul
- Tingkat penting dalam site adalah supervisor. Inggris memiliki tingkat tertinggi pada pengawasan dalam site secara internasional tapi menjadi salah satu arsip yang buruk pada pelatihan supervisor (pengawas), sehingga diperlukan pelatihan bagi pengawas
- Antara standar desainer terhadap kompetensi profesional dicapai dengan pelatihan yang telah mereka lakukan dan membangun kebutuhan yang di sesuaikan dari pemahaman praktikal terhadap kebutuhan klien dan industri

konstruksi secara umum. Mereka perlu untuk membangun pemahaman yang terbaik untuk mengkontibusikan nilai pada proses proyek dan rantai pasokan

- Kurangnya multi ketrampilan. Pengalaman dari industri lain yang dengan proses yang terpisahkan, operasi spesialis mengurangi dari keseluruhan efisiensi. Teknik pembangunan yang modern membutuhkan sedikit pekerja spesialis namun lebih banyak pekerja yang dapat mengerjakan sebuah rentang pekerjaan berdasarkan fungsi di sekitar proses daripada tenaga kerja buruh. Hal ini telah dituju oleh perusahaan asing, namun Inggris dalam keadaan tertinggal dibelakang.
- Meningkatkan mutu, pelatihan dan belajar terus menerus, bukan merupakan daftar dari industri konstruksi saat ini, Terdapat kondisi mulai frustrasi diantara bagian pemasok bahwa inovasi mereka terhalang karena pekerja konstruksi tidak dapat mengatasi teknologi baru yang membuat mereka tersedia, hal ini perlu dirubah

Sama halnya dengan (Egan, 2003) menyatakan bahwa komitmen kepada karyawan diantaranya adalah: keragaman adalah tentang mengakui dan menghargai semua cara di mana orang berbeda, bukan hanya yang jelas terlihat gender, etnis, kecacatan, dan usia, tetapi juga perbedaan yang kurang terlihat seperti latar belakang, kepribadian dan gaya kerja. Ini adalah tentang menggunakan perbedaan ini untuk keuntungan untuk meningkatkan kreativitas, inovasi dan produktivitas (keanekaragaman pekerja). Tema ini meliputi penyediaan fasilitas kesejahteraan dan pengaturan untuk membuat site. Sudah terlalu lama industri menerima standar yang buruk kesejahteraan dan pengaturan untuk logistik site. Menciptakan kondisi yang tepat di site adalah penting dalam memastikan bahwa tenaga kerja merasa dihormati dan bagian dari proyek. (fasilitas dan lingkungan kerja site). Kesehatan yang buruk di tempat kerja pada pekerja yang bekerja di industri konstruksi jarang diberikan kemudahan untuk pengobatan, salah satu alasannya kecelakaan merupakan peristiwa traumatik yang tiba-tiba, mereka menuntut tindakan segera dan sering menimbulkan publisitas yang cukup besar (Kesehatan). Industri konstruksi memiliki salah satu catatan keselamatan terburuk dari setiap sektor bisnis di Inggris. Hal ini memiliki dampak langsung pada citra dan karena itu mengurangi kemampuannya untuk merekrut

dan mempertahankan tenaga kerja yang diperlukan (Keselamatan). Belajar secara menurus merupakan elemen penting dari perbaikan yang berkelanjutan. Tanpa belajar, pengetahuan yang didapat dari inovasi dan pengalaman tidak akan menyebar ke seluruh industri. agar industri konstruksi maju dan menjadi lebih kompetitif, pengetahuan yang diperoleh dari pemecahan masalah dan inovasi harus diterjemahkan ke dalam pembelajaran dan disampaikan kepada khalayak yang lebih luas baik di dalam perusahaan maupun pada industri konstruksi yang lebih luas. (belajar). Tema ini mencakup kondisi kerja bagi mereka yang terlibat dalam dan di luar site industri. Beberapa kasus muncul dalam penyediaan kondisi kerja yang relatif buruk terhadap lingkungan kantor, dalam hal tanah, kebisingan, dan kondisi kerja yang tidak memuaskan atau tidak aman. Namun, diakui bahwa sebagian besar cenderung memberikan kondisi kerja yang lebih baik daripada mereka di situs konstruksi. (Lingkungan kerja diluar lokasi site)

2. Industri konstruksi di Amerika (CCIS, 1997)

University of Texas di Austin dan Alfred P. Sloan menciptakan sebuah penelitian multidisiplin dengan judul pusat industri konstruksi (center for construction Industries studies, CCIS) untuk menyelidiki masalah dalam industri konstruksi, dalam (R. I. Tucker, 1999)). Sampai saat ini, program ini telah membentuk prakarsa dalam empat area:

a. Proses konstruksi yang terintegrasi penuh

Fragmentasi pada industri konstruksi membuat sulit pada industri ini, untuk menghadapi tantangan ini digunakan cara yang komprehensif dan sistematis. Konstruksi merupakan industri dengan nilai \$400 miliar pertahun, mendukung hampir 1 juta kontraktor umum, 50,000 arsitek dan perusahaan konsultan teknik, 25000 pemasok material gedung, dan lebih dari 70 asosiasi kontraktor dan lebih dari 8 juta pegawai. Fragmentasi pada konstruksi industri, adalah kombinasi dengan trend peningkatan kompleksitas proyek dan hambatan waktu yang singkat, batasan yang terbesar adalah kemampuan membangun sistem pelatihan yang efektif. Integrasi antara pemilik dan kontraktor adalah Pemilik dan kontraktor bekerjasama secara berulang-ulang. Menggunakan personil yang sama pada berbagai proyek. Pemilik dan kontraktor membangun struktur komunikasi yang

efektif, berbagi perbendaharaan kata, dan sebuah budaya yang digunakan. Sistem pemilik dan kontraktor yang terintegrasi untuk meningkatkan keberhasilan. Membangun kepercayaan antara personil pemilik dan kontraktor. Berbagai bagian terlibat dalam organisasi pemilik dan kontraktor.

Integrasi team proyek dipaparkan lebih lanjut oleh (office government commerce, 2003) merupakan team yang disusun dari klien, konsultan, kontraktor dan suplayer spesialis tim proyek. yang mengadakan kegiatan desain dan konstruksi secara bersama, mempertimbangkan pemeliharaan dengan baik, meskipun integrasi proyek team akan tidak bertanggungjawab untuk lingkup pemeliharaan fasilitas, hal tersebut terkandung nilai input dari semua pihak dalam team pemasok.

Kunci kesuksesan untuk semua proyek dalam integrasi tim proyek : Daftar risiko bersama, dengan risiko dialokasikan dan dikelola di tim (Daftar risiko). Target terukur dengan jelas, untuk kesehatan dan keselamatan, keberlanjutan, meningkatkan nilai uang dalam kualitas konstruksi, waktu pelaksanaan, dan biaya seluruh kehidupan yang disepakati antara klien dan organisasi lain yang membentuk tim terpadu (Target). Identifikasi yang jelas siapa melakukan apa dan pelaporan yang ditetapkan baris dengan peran dan tanggung jawab untuk mengkoordinasikan aspek proses desain dan konstruksi (Peran peserta). Pengukuran kinerja dan benchmarking baik dari klien dan kinerja anggota tim pemasok untuk mempromosikan perbaikan yang terus menerus, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan untuk berbagi praktek terbaik (Pengukuran kinerja). Pengaturan target biaya yang melibatkan keuntungan, didukung oleh akuntansi buku yang terbuka yang membuat proses pembayaran terlihat oleh semua (Biaya) pengaturan efisiensi untuk berbagi keuntungan - sehingga semua pihak dalam tim manfaat - dan insentif bagi setiap orang dalam tim proyek terintegrasi untuk bekerja sama untuk mengembangkan inovatif, solusi desain hemat biaya (efisiensi) Target kualitas desain yang jelas untuk mempromosikan inovasi (Kualitas desain).

Berdasarkan (H. Dudley Dewhirst, 1998) menjabarkan kebutuhan untuk mendapatkan team yang terbaik dan efektif, adalah sebagai berikut: Dampak Kinerja yaitu Kuantitas dan kualitas output dan efisiensi harus Jelas, tim harus

benar-benar menghasilkan atau pembentukan tim dan manajemen bukan merupakan investasi yang tidak layak (kinerja & efisiensi) Ini tidak berarti bahwa anggota tim tentu harus menyukai satu sama lain. Bahkan, anggota tim dapat saling menyukai dalam kenyataannya. Anggota tim harus menghormati satu sama lain, karena saling menghormati sangat penting untuk hubungan kerja yang efektif (hubungan kerja antara anggota tim) Hubungan kerja yang efektif, pengaruh, dan reputasi untuk kompetensi dengan orang-orang di luar tim. Ini sering diabaikan. Tim perlu untuk mendapatkan sumber daya, informasi, dan dukungan dari luar batas-batasnya. Selain itu, harus mampu mempengaruhi keputusan organisasi. (hubungan kerjasama dengan pihak di luar tim) Kohesi adalah perekat sosial yang memegang sebuah kelompok atau tim bersama-sama. Ini hasil dari keinginan seorang anggota tim dapat diterima dan dihormati oleh anggota tim lain dan untuk tetap menjadi anggota tim (Kohesi tim) Standar-standar, atau norma, berkembang melalui pengalaman sebagai tim berkembang. Kedua pemimpin informal dalam tim dan manajer dalam dan di luar tim dapat mempengaruhi norma-norma, tapi tidak bisa melakukan kontrol lengkap. Norma adalah fenomena kelompok (standar perilaku anggota) Tim harus memiliki kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Ini tidak berarti bahwa tim memiliki penguasaan lengkap pada awal. Sebaliknya, anggota harus memiliki keahlian yang cukup dasar dan pengetahuan sehingga mereka dapat belajar bagaimana melakukan dan apa yang dibutuhkan (motivasi tim)

b. Implikasi dari pergeseran tanggung jawab dari kontraktor kepada pemilik

Kami telah mengobservasi model yang berbeda dari keterlibatan pemilik yang dapat mungkin tersusun menjadi kesatuan rangkaian yang panjang. Pada salah satu sisi yang ekstrim, pemilik menentukan hanya pada kelangsungan hidup secara ekonomis dan fasilitas utama pada proyek. Pada point ini, pemilik secara dasar menyerahkan proyek kepada kontraktor. Sementara pemilik memelihara kesalahan proyek, personil pemilik tidak terlibat dari hari ke hari pada keputusan yang diambil oleh personil proyek. Model ini di gambarkan sebagai salah satu dari responden sebagai “garam dan merica pada organisasi”. Personil Pemilik dan kontraktor turut serta dalam penentuan durasi proyek dan kegiatan personil

pemilik memeriksa dalam pekerjaan kontraktor, seringkali dengan melewati rantai kontraktor pada perintah dan permintaan untuk melakukannya

c. Teknologi

Kecepatan perubahan teknologi menjadi akselerasi dalam industri konstruksi, dan akan berdampak pada tenaga kerja sangat besar. Kebutuhan pelatihan, jenjang karir, dan gaji mungkin akan berubah secara signifikan. Kebutuhan ketrampilan akan di butuhkan dan menjadi tenaga terampil baru akan sering muncul. Manajemen, tenaga kerja dan pemerintah akan membutuhkan pemahaman danantisipasi untuk perubahan ini untuk perencanaan mereka, adaptasi, dan harapan untuk mengambil manfaat dari mereka.

Teknologi mengeliminasi, menciptakan dan merubah pekerjaan. Pada pekerjaan tersebut dapat berubah, dapat karena dampak peningkatan ketrampilan, atau penurunan ketrampilan atau kombinasi dari kedua dampak tersebut. Sebagai contoh, menyelesaikan pengendalian pergerakan peralatan konstruksi dapat mengurangi kebutuhan ketrampilan ketangkasan secara manual yang didapat secara mudah oleh setiap orang. Secara kontras, software baru untuk pengendalian proyek mungkin membutuhkan ketrampilan tambahan dan kepastian untuk pelatihan tambahan. Komputer diperoleh merubah kerja seperti seperti otomatisasi pengelasan dimana kebutuhan kognitive lebih dibutuhkan daripada ketrampilan ketangkasan. Di semua kasus, perubahan ketrampilan dan kebutuhan dikenakan oleh dampak teknologi secara alami dan distribusi dari pekerjaan dalam industri, jenjang karir dan kebutuhan training untuk industri.

d. Masalah Tenaga Kerja

Sejak awal 1980, industri konstruksi telah memiliki pengalaman kekurangan tenaga kerja terampil. Pada agustus 1996, tingkat pengangguran sampai pada 8.8%, terendah selama tujuh tahun, sementara pengangguran nasional mencapai 5,1% dimana terendah selama 22 tahun (krizan dan tucals, 1996). The business roundtable mensurvei anggota dari perusahaan bisnis pada tahun 1996 dan menemukan bahwa 60% responden kekurangan tenaga kerja. Dari survey ini satu dari empat perusahaan memiliki biaya yang melebihi anggaran (*cost overruns*) atau keterlambatan penjadwalan yang disebabkan karena kekurangan tenaga kerja.

Kekurangan pekerja yang terampil menjadi masalah yang tidak di perbaiki dan di prediksi menjadikan masalah ini akan berlanjut semakin parah (judy and d'amico, 1998)

Pada tahun 1997, komisi CII dari umpan balik hasil dari pengalaman mengimplementasi team (RT (98-3) untuk menginvestigasi berbagai anggota perusahaan jasa konstruksi masih berpengalaman memiliki nilai yang tinggi untuk pergantian tenaga kerja yang telah di observasi pada 1992 dan memahami bahwa perusahaan berjuang mengatasi masalah ini. Sasaran mereka didefinisikan pada aturan bahwa pemilik dan perusahaan melaksanakan :

- Menjalankan metode untuk menarik pekerja pada industri konstruksi
- menjalankan metode untuk melatih pekerja pada industri konstruksi
- Dan mengidentifikasi keuntungan dari kesuksesan program

3. Industri konstruksi di Singapore (CIDB, 1992)

Sektor konstruksi di Singapura dianggap sebagai sektor produktivitas rendah karena rendahnya citra teknologi dan terlihat dari penggunaan sejumlah besar pekerja asing. Dalam rangka untuk meningkatkan tingkat produktivitas konstruksi di Singapura, dianjurkan bahwa proyek konstruksi harus memiliki fokus sebagai berikut (CIDB, 1992) dalam (Wang Shouqing,2002):

a. ketrampilan tenaga kerja

kekurangan pekerja terampil yang sesuai dan terlatih serta keberadaan tenaga kerja asing yang besar namun tidak terampil;

b. sub sektor kontrak

sektor subkontrak yang kurang berkembang

c. peran manajemen profesional

kurangnya peran manajemen profesional untuk pengelolaan situs ; secara lebih mendalam (Wang Shouqing,2002) menjelaskan untuk peran manajemen profesional diantaranya adalah: Menetapkan atau merekrut orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan atau memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan keterampilan (personil yang tepat). Mengadopsi langkah-langkah pengelolaan motivasional atau personil untuk meningkatkan moral pekerja. Misalnya, kompensasi untuk kinerja; memastikan bahwa membayar,

tunjangan, keselamatan, dan kondisi kerja secara minimal memadai; dan memperbesar pekerjaan untuk memasukkan tantangan, variasi, keutuhan, dan swa-regulasi (motivasi) Gunakan teknik penjadwalan proyek seperti manajemen konstruksi proyek dibantu komputer (CPM) untuk mengoptimalkan waktu kegiatan yang berkaitan dan pastikan yang bekerja, alat, dan bahan memungkinkan kinerja tugas berkesinambungan sehingga dapat mengurangi pengangguran dari angkatan kerja ke minimum (Perencanaan). menjaga komunikasi yang sederhana dan efisien antar karyawan serta dengan pihak terkait (komunikasi). Membuat karyawan tahu bahwa mereka penting bagi organisasi dan melibatkan mereka dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka seperti perbaikan metode (keterlibatan karyawan) meningkatkan produktivitas / kinerja belajar pada kegiatan / tingkat operasi untuk menghasilkan tolok ukur dan mengembangkan model ilmiah sebagai bagian dari studi untuk menggambarkan tugas-tugas rinci dilakukan untuk kegiatan/operasi oleh individu atau kelompok dalam rangka untuk mengetahui masalah daerah dan mengusulkan cara untuk meningkatkan (meningkatkan produktivitas)

berdasarkan (chan, 2004 dalam rohaniyati sallah, 2009) aspek peran manajemen profesional diantaranya adalah: Saluran komunikasi yang pantas antara berbagai pihak harus di bangun selama tahap perencanaan. (komunikasi) Pengendalian jadwal. Manajer proyek dan pengawas harus menyetujui milestone dan membangun penjadwalan, dan detail terhadap milestone tersebut. Pengendalian biaya fokus terhadap cara penghematan uang. Pengendalian kualitas fokus untuk memastikan untuk mencapai pencapaian proyek pada kualitas desain, pengendalian metode termasuk rapat rutin dan laporan harian (Mekanisme pengendalian) Rencana harus realistik, dan beban kerja yang sesuai dan jelas untuk team proyek. Team harus merencanakan untuk merencanakan ulang jadwal kerja untuk mengakomodasi setiap perubahan dalam proyek yang dinamis. Team harus memasukkan petunjuk rencana detail untuk penyelesaian, membutuhkan detail kegiatan setiap personil untuk implementasi, kegiatan merupakan tanggungjawab untuk setiap pihak yang terlibat, kebutuhan teknik standar. (Perencanaan) Mengembangkan struktur organisasi yang sesuai untuk kebutuhan proyek (Mengembangkan struktur organisasi) Memastikan proyek konstruksi

menerapkan program keselamatan yang efektif (Menerapkan program keselamatan yang efektif) Pengendalian pekerjaan sub-kontraktor (pengendalian sub kontraktor)

implementasi dari manajemen profesional, diantaranya adalah :

- Terdapat saluran atau media komunikasi yang pantas antara berbagai pihak harus di bangun selama tahap perencanaan (chan, 2004 dalam rohaniyati salleh, 2009)
- Terdapat komunikasi yang sederhana dan efisien antar karyawan serta dengan pihak terkait (Wang Shouqing,2002)
- Terdapat rencana yang realistik, dan beban kerja yang sesuai dan jelas untuk team proyek (chan, 2004 dalam rohaniyati salleh, 2009)
- Menggunakan teknik penjadwalan proyek seperti manajemen konstruksi proyek yang dibantu komputer (CPM) untuk mengoptimalkan waktu kegiatan yang berkaitan dan pastikan yang bekerja, alat, dan bahan memungkinkan kinerja
- Terdapat petunjuk rencana detail untuk penyelesaian, membutuhkan detail kegiatan setiap personil untuk implementasi. (Wang Shouqing, 2002)
- Terdapat hasil atau proses prerekutan orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan (Wang Shouqing, 2002)

d. Mekanisasi dan otomatisasi

mekanisasi dan otomatisasi di beberapa sektor industri yang kurang memadai

4. Industri konstruksi di Arab (H Abdallah al saleh, 1995)

Salah satu dari sasaran umum dari rencana pengembangan lima tahun (1990-1995) pada area konstruksi adalah untuk meningkatkan kekuatan industri konstruksi di Arab saudi dengan membuatnya lebih stabil, terorganisir dan produktif. Dalam merespon tujuan tersebut, penulisan ini menyoroti masalah utama pada industri konstruksi yang diantaranya adalah rendahnya produktifitas. Produktivitas di arab Saudi dapat ditingkatkan dengan efisiensi terhadap waktu kerja untuk mencapai pekerjaan yang produktif. Berdasarkan hal tersebut, program yang di bahas pada penulisan ini terfokus pada 4 area yang memiliki

dampak terbesar pada produktivitas di Arab Saudi, yaitu: regulasi dan informasi, manajemen, hubungan antar pekerja, kesehatan dan keselamatan kerja.

a. regulasi dan informasi

Tidak ada daftar pasti tindakan harus diambil oleh pemerintah, namun rekomendasi berikut dapat membantu dalam menciptakan kekuatan pendorong bagi perubahan menguntungkan dan atmosphere suatu yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas:

- Menyediakan akurat dan informasi terkini tentang industri konstruksi.
- Perlu dan memastikan bahwa semua pekerja konstruksi diimpor memiliki membutuhkan keterampilan dan terlatih untuk pekerjaan mereka
- Meningkatkan pendidikan latar belakang administrator konstruksi di instansi pemerintah
- Membantu dalam membangun organisasi profesional swasta didirikan dan dioperasikan dan jurnal untuk kemajuan manajemen konstruksi

b. Manajemen

Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) sistem manajemen modern yang harus ditempuh baik diluar dan didalam situs untuk menjamin proyek yang dijalankan secara efektif.

Untuk di luar site, sangat penting untuk mengenali berbagai program untuk peningkatan produktivitas yang tidak dapat dilaksanakan dengan sukses tanpa perencanaan, upaya yang berkelanjutan dan komitmen untuk mengalokasikan kebutuhan sumberdaya dalam program. Daftar pelaksanaan yang harus ditempuh oleh manajemen di luar site diantaranya:

Mengembangkan prosedur formal dan komprehensif untuk pelatihan pekerja dan pengawas (personil/pelatihan pekerja dan pengawas). Adopsi perencanaan modern dan penjadwalan teknik, seperti metode jalur kritis. Tujuan utama dari Perencanaan awal resmi untuk memaksa manajer lapangan atau supervisor untuk memikirkan rincian tugas atau operasi, dan mengembangkan rencana terorganisir untuk melakukan pekerjaan. Perencanaan yang efektif dan organisasi tempat kerja diperlukan untuk meminimalkan pergerakan tenaga kerja, bahan, dan peralatan selama proses konstruksi (Perencanaan). Menggunakan komputer lebih untuk bidang yang lebih luas pada perencanaan, penjadwalan dan fungsi manajemen

lainnya (penggunaan komputer). Mendidik manajer dan supervisor situs tentang peningkatan produktivitas dengan meminta mereka berpartisipasi dalam diskusi formal pada topik terkait dengan produktivitas, Terapkan pekerjaan teknik sampling untuk memantau tingkat produktivitas (personil). Meningkatkan komunikasi dengan personil lapangan (komunikasi)

Untuk didalam site Meningkatkan produktivitas manajer untuk memberikan perhatian secara langsung terhadap waktu, energy pada area dimana produktivitas dapat ditingkatkan (produktivitas manajer/personil). Pra perencanaan, oragnisasi site, manajemen material merupakan sebagian area yang dapat membuat proses konstruksi berjalan secara lancer, efisien dalam permintaan pemilik, tujuan utama dari pra perencanaan formal adalah untuk menekankan kepada manajer lapangan atau pengawas agar dapat berpikir seluruh detail dari pekerjaan atau operasi, dan membangun sebuah rencana organisasi untuk melaksanakan pekerjaan (pra perencanaan). Rencana efektif dan organisasi pelaksanaan site diperlukan untuk meminimalisir pergerakan tenaga kerja, material dan peralatan selama proses konstruksi (perencanaan). Dalam tujuan manajemen material, fungsi utama dari sistem manajemen adalah untuk tersedianya material yang cukup dan mengurangi jumlah waktu yang terbuang dari pekerja selama mengelola material .

implementasi dari manajemen profesional , diantaranya adalah :

- Terdapat perencanaan dan organisasi tempat kerja yang efektif diperlukan untuk meminimalkan pergerakan tenaga kerja, bahan, dan peralatan selama proses konstruksi.
 - Terdapat diskusi formal pada topik terkait dengan produktivitas oleh manajer dan supervisor site, menerapkan teknik sampling untuk memantau tingkat produktivitas.
 - Terdapat manajer lapangan atau pengawas yang dapat berpikir seluruh detail dari pekerjaan atau operasi, dan membangun sebuah rencana organisasi untuk melaksanakan pekerjaan.
 - Terdapat upaya site manager untuk meningkatkan produktivitas personil team proyek (H Abdallah al saleh, 1995)
- c. hubungan dengan karyawan

Tujuan utama manajemen, baik dalam dan diluar site konstruksi, adalah untuk menyelesaikan pekerjaan oleh pekerja dengan koordinansi, mengarahkan, dan memimpin mereka. Membangun sistem motivasi dan komunikasi memainkan peranan penting untuk membantu manajemen untuk melaksanakan fungsi ini dan menciptakan lingkungan yang produktif pada site.

Berbagai teknik dapat digunakan untuk memotivasi pekerja konstruksi dan meningkatkan komunikasi dengan mereka. Beberapa adalah jumlah rekomendasi teknik yang efektif pada dua area, baik didalam site maupun di luar site, yaitu:

- Insentif keuangan: terlepas perasaan negatif uang sebagai motivasi dalam konstruksi. Di Saudi arabia, hal tersebut di pertimbangkan sebagai suatu hal yang teramat penting dan alat yang efektif untuk memotivasi pekerja konstruksi karena hampir seluruh pekerja merupakan pendatang dari luar negeri dan alasan utama bekerja di Saudi arabia adalah uang. Juga, sebagian besar pekerja merupakan kelas ekonomi yang rendah pada negara mereka dan mereka masih bertahan dengan motivasi kepuasan dari kebutuhan dasar.
- Partisipasi pekerja: partisipasi pekerja merupakan pertimbangan dari jalan kesuksesan untuk meningkatkan produktivitas karena pekerja yang terlibat dalam membuat keputusan yang berdampak untuk lingkungan dimana memiliki antusias untuk bekerja keras, cepat memahami berbagai perubahan untuk peningkatan produktivitas, dan lebih loyal teradap perusahaan.
- Kegiatan sosial : kegiatan sosial memerankan sebuah peran penting dalam memotivasi pekerja konstruksi pada Saudi Arabia, karena hampir seluruh pekerja merupakan pendatang dari luar negeri dan hidup dalam penampungan terpisah dengan keluarga mereka. Harusnya terdapat sebuah program kegiatan sosial atau yang lain, perjalanan, pesta dan kegiatan olahraga.

d. Keselamatan dan keamanan kerja

Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) Manajemen, baik di dalam dan di luar tempat kerja harus mengakui bahwa mereka memiliki kewajiban moral dan hukum untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman untuk mengurangi cedera pada kegiatan.

- Membicarakan perencanaan keselamatan pada setiap operasi konstruksi untuk memperingatkan pekerja mengenai bahaya yang terdapat pada pekerjaan dan meminimalisir kecelakaan
- Mendesak pekerja untuk menggunakan peralatan perlindungan seperti topi proyek, sarung tangan sepatu proyek dan kacamata perlindungan
- Menggunakan papan peringatan dengan bahasa yang berbeda untuk menekankan bahaya pada area dalam site kerja
- Membersihkan site kerja secara periodik terhadap limbah dan material dan peralatan yang tidak digunakan.
- Merencanakan untuk mengurangi dampak dari panas terhadap keselamatan pekerja dan produktivitas dengan menyesuaikan jam kerja, menyediakan tempat teduh serta menyediakan sejumlah air minum.

Beberapa contoh implementasi keselamatan dan keamanan kerja pada proyek, diantaranya adalah:

- Upaya menekankan pekerja menggunakan peralatan perlindungan seperti topi proyek, sarung tangan sepatu proyek dan kacamata perlindungan
- Upaya menekankan membersihkan site kerja terhadap limbah dan material dan peralatan yang tidak digunakan, secara periodik
- Diskusi perencanaan keselamatan pada setiap pelaksanaan konstruksi untuk memperingatkan pekerja mengenai bahaya yang terdapat pada pekerjaan dan meminimalisir kecelakaan

5. Industri konstruksi di UK (strategic forum, 2009)

Komitmen Konstruksi menyatukan enam bidang kunci penting untuk proyek konstruksi menghasilkan tepat waktu, aman dan sesuai anggaran. Mereka mewakili prinsip-prinsip yang dimaksudkan akan mendukung semua proyek konstruksi dalam rangka mencapai industri yang lebih baik dan melampaui praktik terbaik saat ini. Untuk mendukung Forum Strategis ini telah menetapkan sejumlah sasaran kunci yang akan menunjukkan perbaikan yang membuat industri ini sebagai hasil dari penerapan

a. Pengadaan Barang & Integrasi

sebuah kebijakan pengadaan membutuhkan sumber yang pantas, dapat nilai yang terbaik untuk dicapai dan mendorong keterlibatan awal pada rantai pasokan. Sebuah team proyek yang terintegrasi bekerja sama untuk mencapai kemungkinan solusi yang terbaik pada bagian desain, buildability, dan kinerja lingkungan serta pengembangan yang berkelanjutan

- Keputusan pengadaan akan menjadi transparan, membuat nilai yang terbaik daripada biaya yang termurah, menggunakan kriteria evaluasi yang sesuai, penasehat spesialis, mendorong kontribusi dari organisasi yang kecil
- Semua anggota team konstruksi diidentifikasi dan keterlibatannya pada tahap awal, terutama pada tahap proses desain dan mendorong bekerja sama secara kolaboratif
- Rekan rantai pasokan yang akan di butuhkan menunjukkan kompetensi mereka, komitmen mereka untuk bekerja secara terintegrasi, inovasi dan berkelanjutan dan pada budaya saling percaya serta transparan
- Untuk memastikan aliran kas yang efektif dan pantas untuk seluruh pihak yang terlibat, semua kontrak akan memasukkan pelaksanaan pembayaran yang adil, seperti pembayaran periode 30 hari, tidak ada menahan retensi yang tidak wajar, akun bank proyek, dimana biaya dan praktek yang efektif dan akan memasukkan mekanisme untuk mendorong bebas kesalahan pada konstruksi
- Tugas setiap peserta akan diidentifikasi dan di bagikan pada saat awal proyek dan sesuai dengan kebijakan asuransi, seperti pemberian asuransi proyek
- Risiko akan diidentifikasi, ukuran dan alokasi dari keuangan di tempatkan pada perencanaan dengan setiap pihak dan kemampuan untuk mengelola risiko
- Setiap kontrak memiliki cara yang informal dan tidak konfronsional untuk menyelesaikan perselisihan
- Setiap pegawai pelaksana dari semua pihak organisasi, termasuk sub kontraktor dan pegawai pemilik proyek sendiri akan diinspeksi dengan kritis oleh klien dan rantai pasokan untuk menghindari kecurangan

b. Komitmen untuk karyawan

memberikan nilai pada karyawan mengarah pada lebih produktif dan berkaitan pada kekuatan pekerja, fasilitas perekrutan dan pengelolaan karyawan serta berkaitan pada komunitas lokal yang berdampak positif pada proyek konstruksi

- Pekerja lokal proyek dan pemberian pelatihan lokal akan menjadi manfaat dalam keinginan untuk menciptakan komunitas yang berkelanjutan
- masyarakat lokal akan menjadi lebih terlibat dan berkaitan dari awal sampai keseluruhan proyek
- Pelatihan dan pengembangan akan ditawarkan pada semua staff, termasuk klien untuk menyatukan kebutuhan individu, proyek dan perusahaan
- Kesempatan untuk kesetaraan akan diadopsi untuk meningkatkan berbagai macam pekerja
- Kesepakatan proyek yang spesifik akan dibangun antara serikat pekerja dan pegawai untuk mendorong praktek pekerja yang lebih baik, termasuk pelatihan sebagaimana kesehatan dan keselamatan kerja
- Site konstruksi akan menjadi bersih, secara cepat menyediakan kualitas untuk fasilitas yang baik, termasuk katering, mendekati pada kebutuhan yang berbeda pada berbagai pekerja
- Site akan berjalan dengan mempertimbangkan tidak ada gangguan kepada masyarakat sekitar

c. Kepemimpinan Klien

Kepemimpinan Klien sangat penting untuk keberhasilan setiap proyek dan memungkinkan industri konstruksi untuk melakukan yang terbaik

- Struktur klien dan tanggungjawab akan menjadi dengan identifikasi yang jelas dan dengan sumberdaya yang cukup untuk memastikan keberlanjutan dalam kepemimpinan untuk durasi proyek
- Akan ada komitmen klien untuk panduan pelaksanaan yang terbaik dan menyebabkan kerjasama dengan seluruh organisasi yang terlibat pada proyek
- Visi penelitian disajikan dengan jelas dan masalah bisnis untuk proyek konstruksi akan di bangun oleh klien
- Penjelasan awal (*brief*) yang detail dengan sasaran keuangan yang jelas, program dan definisi dari yang maksud dengan kesuksesan oleh dibagikan

Universitas Indonesia

klien sebelum tahap design untuk semua proyek akan pada saat awal dengan pihak yang terlibat

- Klien akan mendapatkan praktek terbaik dalam desain, kerjasama, inovasi, kesehatan dan keselamatan kerja, serta kebutuhan sebuah pelatihan yang tepat serta kualitas pekerja
- Sebuah kejelasan, kolaborative dan kebijakan pengadaan yang fleksibel akan di bangun oleh klien, bersama dengan hubungan kerangka kerja industri yang ditunjukkan dengan jelas klien akan bekerja dengan team proyek dari awal pada identifikasi proyek dan mengelola risiko proyek
- Proyek akan di tugaskan dengan baik sebelum diserahkan kepada pihak lain

d. Keberlanjutan

Keberlanjutan terletak pada jantung dari desain dan konstruksi. Pendekatan yang berkelanjutan akan membawa lingkungan yang menyeluruh dan kekal, keuntungan sosial dan ekonomis

- Melingkupi dari strategi pemerintah dan industri untuk penyediaan konstruksi yang berkelanjutan sebagai kerangka untuk proyek konstruksi dimasa mendatang
- Setiap proyek akan dibangun sebagai rencana aksi yang berkelanjutan yang spesifik dengan akan mengarah pada lingkungan, aspek sosial dan ekonomis dan bertujuan untuk melebihi tingkat yang tertinggi dengan standar yang sesuai dan termasuk segala aspek dari rantai pasokan, target termasuk dari masalah bisnis, akan disusun dengan semua kontrak serta kinerja akan di monitor serta di nilai secara teratur
- Proyek akan memasukkan praktik terbaik untuk penggunaan sumberdaya, meminimalisir limbah (*waste*), kinerja rendah karbon, tenaga kerja, pelatihan dan hubungan masyarakat
- Rencana pengembangan dicari untuk peningkatan, menciptakan dan melindungi lingkungan alami daerah sekitar
- Proyek akan secara aktif bertujuan meningkatkan kekuatan dan kelangsungan hidup masyarakat setempat

e. Kualitas Desain

Desain harus kreatif, imaginative, keberlanjutan dan mampu untuk mendapatkan sasaran pelaksanaan. Kualitas dalam desain dan konstruksi memanfaatkan cara terbaik dari metode terbaru akan menjamin proyek memenuhi kebutuhan dari semua stakeholder, baik secara fungsi dan arsitektur.

- Klien akan memberikan penjelasan singkat (*brief*) sebelum memulai desain
- Desainer akan dipilih mengacu pada kemampuan dan kualitas, bersamaan dengan kriteria lain yang sesuai pada skala dan kompleksitas proyek
- Setiap kesempatan akan di perhitungkan untuk mendorong disain yang visioner, termasuk seni pahat dan menyediakan kesempatan untuk memunculkan desainer dan artis
- Desain harus sesuai dengan kebutuhan praktek, fungsi dan operasi dari gedung dan mempertemukan kebutuhan klien dan pengguna, untuk memastikan nilai dari waktu penggunaan dilaksanakan dengan mengacu pada kemampuan untuk dibangun (*buildability*), dipelihara(*maintainability*), digunakan (*usability*), dan mengacu pada kesehatan dan keselamatan kerja seluruhnya
- Penjelasan singkat(*brief*) akan secara detail kriteria kinerja untuk mendorong inovasi dalam permintaan untuk solusi biaya yang efektif, mengambil keuntungan dari kesempatan untuk standarisasi, prefabrikasi, dan manufaktur di luar site serta mengadopsi prinsip modern dari logistik
- Desain akan di uji coba dengan menggunakan peninjauan kembali oleh pihak ketiga dan alat lain untuk menilai kualitas desain
- IT yang berdasarkan alat kolaboratif dan teknologi komunikasi akan di eksploitasi

f. Kesehatan & Keselamatan

Kesehatan dan keselamatan merupakan bagian integral dari keberhasilan setiap proyek, dari desain dan konstruksi untuk operasi dan pemeliharaan berikutnya

- Semua desain akan mengarah pada kesehatan dan keselamatan serta proyek memiliki daftar risiko
- Proyek konstruksi akan menginginkan untuk bebas dari kecelakaan dan luka-luka

- Setiap proyek akan memiliki strategi untuk menyelesaikan yang berkaitan dengan kesehatan dan menyediakan staff tenaga kerja yang memenuhi syarat disetiap waktu pada site
- Semua risiko kesehatan dan keselamatan, termasuk semua yang berkaitan pekerjaan yang berbahaya terhadap kesehatan, akan di nilai, di kelola dan dilakukan tindakan serta komunikasi dari awal desain
- Perusahaan akan menandatangani dan mengimplementasikan aturan kesehatan dan keselamatan
- Semua professional dan staf site akan memegang kartu skema sertifikasi ketrampilan konstruksi atau yang setara (Construction Skills Certification Scheme(CSCS))

Lebih lanjut (Loughborough University and UMIST, 2003) menyatakan kesehatan dan keselamatan diantaranya (Tanggung jawab untuk keselamatan) Tanggung jawab untuk keselamatan perlu dimiliki dan terintegrasi pada tim proyek, dari desainer dan insinyur hingga tenaga kerja terlatih dan koperasi. Pentingnya supervisor. Penelitian lain telah menunjukkan bagaimana supervisor garis depan memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja keselamatan. Pekerja partisipasi dalam mengelola keamanan adalah penting, untuk menghasilkan ide-ide dan untuk membangun rasa kepemilikan dan tanggung jawab. (komunikasi dan koordinasi) Dimana keamanan tergantung pada komunikasi dan koordinasi, penting bahwa sistem yang aman kuat kerja dibentuk.

(standar tata letak) Sebuah langkah perubahan yang diperlukan dengan standar tata letak site dan kantor pusat, kontraktor utama harus meningkatkan harapan apa yang membentuk praktek yang dapat diterima. (perencanaan) perhatian yang lebih besar harus diberikan untuk perencanaan dan pemilihan alat, peralatan dan bahan. Keselamatan bukan harga namun harus menjadi pertimbangan penting. Mengacu pada perencanaan, telah diingatkan bahwa parameter pada penjadwalan pekerjaan selalu berubah dan mungkin secara fakta dapat usang pada tiga bulan dari permulaan proyek. Perubahan kerja dalam pelaksanaan, yang disebabkan oleh beberapa hal, misalnya modifikasi desain, masalah transport dan pelaksanaan, atau sebagai hasil dari kondisi cuaca, hal tersebut berkontribusi terhadap masalah perencanaan. Konsekuensi dari masalah perencanaan diuraikan sebagai tumpang

tindih perniagaan (serta kehilangan pada tahapan kerja), pekerjaan yang belum di kerjakan dan secara umum adalah tekanan waktu – dimana semua merupakan memperbesar risiko. Hal tersebut merupakan indikasi umum untuk memberikan perhatian yang besar terhadap perencanaan, namun komitmen klien sangat di perlukan misalnya memperpanjang waktu program kerja. Lebih lanjut (Goldenhar et al, 2003), kesehatan dan keselamatan adalah kesatuan yang terpengaruh negatif dari aspek yang di kelompokkan dengan kerja lembur. Kerja lembur dan sift malam adalah suatu hal yang biasa dalam industri konstruksi untuk mencapai target penyelesaian dan merupakan dampak dari Periode konstruksi yang singkat, hal ini menimbulkan penyebaran stress dari manajemen puncak sampai tingkat operasional dalam site (OSJC, 2000).; (penggunaan PPE) Perlu ada kecanggihan yang lebih besar dengan desain dan penggunaan PPE. PPE Lancar sering tidak nyaman dan menghambat kinerja. Memaksa pekerja untuk memakai PPE jika risiko yang tidak hadir adalah kontraproduktif. PPE harus menjadi yang terakhir daripada yang pertama resor untuk manajemen risiko. Ada kebutuhan seluruh industri untuk keterlibatan yang tepat dengan penilaian (risiko dan manajemen risiko). Penekanan harus pada aktif menilai dan mengendalikan risiko, daripada memperlakukan penilaian risiko hanya sebagai latihan kertas. Ketika terdapat penilaian risiko, hazard yang berkontribusi terhadap kejadian kecelakaan seringkali dapat dihilangkan, atau tindakan pengendalian tidak perlu dipaksakan. Penilaian risiko secara umum terdapat pada keadaan yang berlaku, dan terkadang pengawas tidak menyadari keberadaan penilaian risiko. Dalam pelaksanaan, penilaian risiko terintegrasi kedalam metode yang digunakan. Ketika tahapan kerja yang terstruktur dengan baik, secara umum terdapat pada bagian proses konstruksi daripada kegiatan yang sebetulnya di butuhkan untuk dilaksanakan oleh pekerja.

acuan keselamatan untuk industri lain. Konstruksi harus didorong untuk praktek acuan keselamatan terhadap industri lain. Alasan bahwa konstruksi adalah 'berbeda' dalam beberapa cara tidak berdiri hingga cermat. prosedur investigasi kecelakaan. Kesempatan Lebih besar harus diambil untuk belajar dari kegagalan, dengan pelaksanaan prosedur investigasi kecelakaan, baik oleh pemberi kerja dan HSE, terstruktur untuk mengungkapkan kontribusi faktor sebelumnya dalam

rantai kausal. prosedur keamanan yang terpisah Hal ini penting 'keamanan harus memisahkan diri dari 'birokrasi'. (Biaya) Sering, keselamatan tidak selaras dengan harga. Dimana ada implikasi biaya, Namun, badan regulator dan asosiasi perdagangan harus bekerja untuk memastikan bahwa di tingkat lapangan dilaksanakan. Lebih lanjut (Goldenhar et al, 2003), Proyek konstruksi akan bercita-cita menjadi bebas cedera dan insiden (bebas cedera dan insiden). Setiap proyek akan memiliki strategi yang berhubungan dengan kesehatan kerja dan memberikan penuh waktu staf medis yang memenuhi syarat di site (strategi memenuhi kesehatan). Semua risiko kesehatan dan keselamatan, termasuk yang berkaitan dengan kesehatan kerja, akan dinilai, dikelola, tindakan yang diambil dan dikomunikasikan dari awal untuk direncanakan (pengelolaan kesehatan dan keselamatan) Perusahaan akan mendaftar dan melaksanakan Kode Strategis Forum Kesehatan dan Keselamatan (kode etik). Semua staf profesional dan situs akan memegang kartu Konstruksi Skema Sertifikasi Keterampilan (CSCS) atau setara (sertifikasi). (Queensland Government, 2000) (Peraturan); mengambil semua langkah praktis untuk memastikan penyedia layanan mereka dan pekerja yang terlibat dalam subjek kontrak kerja untuk mematuhi semua undang-undang yang relevan; (rencana dan pelaksanaan manajemen keselamatan) menjaga kesehatan di tempat kerja didokumentasikan dan rencana manajemen keselamatan untuk setiap proyek; (kinerja keselamatan dan kesehatan) memenuhi standar kinerja yang digunakan (monitoring dan penilaian) melaksanakan monitoring dan penilaian untuk diri sendiri (Peraturan kesehatan dan keselamatan) memastikan peraturan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja terpenuhi.

6. Industri konstruksi di Hongkong (CIRC, 2001)

Berdasarkan (CIRC, 2001) Selain mendukung integrasi yang lebih besar di seluruh disiplin ilmu dan proses sepanjang rantai nilai konstruksi, kami merekomendasikan paket kebijakan perbaikan meliputi bidang sebagai berikut untuk mengubah industri konstruksi

a. Membina budaya kualitas

Menggambarkan kualitas konstruksi membutuhkan perubahan pola pikir diantara peserta konstruksi sehingga setiap peserta komitmen untuk mendapatkan hasil

yang terbaik daripada selalu mendapatkan yang terendah dari standar yang ditetapkan

- Klien yang berpengetahuan dan keterlibatannya

klien yang memahami lingkup proyek konstruksi dan tetap terlibat selama proses pelaksanaan untuk mendapatkan peluang yang lebih baik dalam mencapai sebuah set sasaran proyek. Kami merekomendasikan bahwa klien, dalam keterangan-keterangan khusus dipandu oleh profesional, untuk membangun pemahaman yang lebih baik pada permasalahan yang berbeda dalam proses pelaksanaan konstruksi sehingga mereka dapat menjadi lebih efektif menjalankan tugas pada pengembangan serta implementasi proyek. Mereka harus menyusun kebutuhan pada proyek mereka secara jelas sistematis serta komprehensif

- Pentingnya perencanaan dan tahap desain

Rencana detail pada saat awal sebuah proyek dan desain memperhitungkan masalah praktis yang timbul dari kegiatan lain selanjutnya, seperti buildability, keamanan site dan perhatian kepada lingkungan, meletakkan dasar yang kokoh untuk pelaksanaan proyek yang lancar pada rangkaian kegiatan selanjutnya.

- Program atau rencana proyek yang realistis

Kami mengobservasi proyek konstruksi lokal biasanya dibutuhkan untuk menyelesaikan dalam waktu yang sangat ketat. Untuk proyek sektor swasta khususnya selama waktu lonjakan ekonomi, karena relatif karena biaya tanah yang tinggi dan nilai bunga, pengembang dapat tetap melihat proyek mereka selesai dan menempatkan secara cepat kepada pasar sehingga dapat menarik kembali biaya investasi mereka secepat mungkin. Proyek sektor pemerintah, disebabkan karena subjek mempertimbangkan tekanan waktu tunduk pada sasaran kebijakan dan meningkatkan harapan dari komunitas untuk infrastruktur pelayanan yang baik

- Pertanggungjawaban yang jelas

Pelaksanaan proyek yang memuaskan tergantung dari komitmen dari seluruh stakeholder untuk melaksanakan dengan kemampuan terbaik yang selaras untuk tujuan proyek. Kami melihat pada seluruh anggota team proyek (termasuk organisasi klien, designer, engineer, kontraktor, subkontraktor, pengawas lapangan, pekerja dan yang lainnya) untuk mengambil sebuah sikap

bertanggungjawab pada pekerjaan mereka dalam melaksanakan tugas mencapai standar yang tinggi.

- Sub kontrak kerja

sub kontrak multi lapis seringkali disebut sebagai factor kunci yang berkontribusi terhadap pekerjaan yang tidak memenuhi syarat pada konstruksi. Dalam pencapaian sasaran kualitas konstruksi, kami mempertimbangkan hal tersebut adalah penting untuk meningkatkan standar dari subkontraktor, termasuk kerampilan subkontraktor mengambil bagian dari bangunan atau pengembangan teknik (engineering) (seperti miplester, pengecoran, pemasangan ac, pekerjaan plumbing, dll). Untuk membrantas praktik pada sub kontrak multi lapis yang tidak produktif, kami menyarankan klien harus melarang kontraktor utama untuk menyewakan lagi seluruh kontrak pada pihak lain

- Pengawasan proyek dan jaminan kualitas

kebanyakan dari proses konstruksi lebih berat berada pada ketrampilan dan pengetahuan dari personel site untuk struktur dan untuk dibangun sepentasnya pada kebutuhan kualitas dan standar.

- Pemeliharaan standar kualitas dari renovasi dan dekorator kontraktor

Pada saat ini, pekerjaan decorator pokok persoalan tidak memiliki poengaturan pengendalian. Pekerjaan terkait dan secara khas pada skala kecil dan banyak jumlah dari kontrak dekorasi dan renovasi pada proyek local.

b. Mencapai nilai pengadaan konstruksi;

Nilai terbaik tidak selalu menyamakan dengan harga penawaran terendah awal, tetapi juga mencakup berbagai pertimbangan kualitas serta manfaat jangka panjang. Risiko dan ketidakpastian dengan konsekuensi yang berpotensi merusak melekat pada semua proyek konstruksi. Penyelesaian perselisihan bisa mahal dan memakan waktu. Kami mendesak pengusaha, konsultan dan kontraktor untuk mengadopsi pendekatan proaktif untuk menyelesaikan klaim dan perselisihan yang muncul.

c. Memupuk tenaga kerja profesional; (komitmen kepada pekerja)

Ketrampilan tenaga kerja lokal bermacam-macam, namun tidak mudah untuk mengetahui kecuali bila pekerja telah menjalani pengujian ketrampilam. Penyebabnya adalah kelaziman penggunaan sub kontrak dan sistem gaji harian

untuk pekerja, para pemilik tidak segera menggunakan tenaga kerja langsung dan sistem gaji harian atau investasi untuk pelatihan. Kekurangan kejelasan jenjang karir, kecilnya insentif untuk pekerja meningkatkan kemampuannya. Industri konstruksi menghadapi berbagai macam kesulitan dalam menarik orang baru dan menahan kualitas pekerja sebagai hasil dari ketidakstabilan pekerja dan buruknya kondisi dari industri

Tenaga kerja adalah aset yang paling berharga dalam industri konstruksi. Kita perlu memelihara tenaga kerja konstruksi yang berkualitas melalui pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi pada semua tingkatan, mendorong budaya etika dan mempromosikan kerja yang stabil bagi pekerja konstruksi. Partisipasi industri akan membutuhkan pembangunan sekumpulan ketrampilan dan kompetensi untuk mendukung pendekatan integrasi baru. Pada level pekerja, kita perlu untuk membangun tenaga kerja yang fleksibel, berbagai ketrampilan, dan produktif sejauh tenaga kerja lebih stabil dan kesempatan jenjang karir yang lebih baik. Profesional termasuk arsitek, engineering atau surveyor, akan perlu secara menerus meningkatkan ketrampilan mereka sendiri pada teknologi terbaru, cara kerja (*know how*) dan manajemen dan membangun sebuah pemahaman mereka untuk disiplin ilmu yang lain pada konstruksi sehingga mereka dapat bekerja secara kolaboratif dan efektif. Kita perlu untuk memelihara budaya berorientasi kinerja diantara personil konstruksi dengan mendorong mereka untuk membangun perasaan bangga terhadap hasil kerja mereka dan meningkatkan insentif untuk pekerja dalam meningkatkan kemampuan (pengembangan sumber daya manusia).

Untuk profesional konstruksi, kami merekomendasikan bahwa mahasiswa program sarjana harus menerima pelatihan keahlian lunak (*soft skill*) dan paparan praktis. Mereka juga harus dilengkapi dengan basis pengetahuan yang lebih luas untuk memfasilitasi kerjasama di masa depan dengan profesional dari disiplin lain. (profesional konstruksi). Untuk mendorong budaya belajar sepanjang hayat antara profesional konstruksi, partisipasi dalam melanjutkan program-program pengembangan profesional harus dibuat sebagai pra-syarat untuk pembaharuan keanggotaan dengan lembaga profesional (belajar). tenaga teknik Konstruksi dan supervisor memainkan peran penting dalam memastikan kesesuaian pekerjaan

konstruksi dengan spesifikasi dan persyaratan undang-undang atau kontrak lainnya. Untuk meningkatkan standar pengawas site, kerangka pelatihan yang terstruktur harus dibuat, menetapkan pelatihan akademis dan praktis yang diperlukan untuk berbagai jenis tanggung jawab pengawasan (kerangka pelatihan) Adapun pekerja konstruksi, pada prinsipnya kami mendukung proposal Konstruksi Dewan Penasihat untuk melaksanakan skema registrasi tenaga kerja konstruksi. Kami juga mendukung inisiatif klien sektor publik untuk kontrak mengharuskan kontraktor untuk terlibat pekerja usaha yang diuji. (skema registrasi tenaga kerja konstruksi).

Hal ini penting untuk menanamkan budaya etis dalam industri konstruksi dalam rangka memberantas tindak pidana korupsi dan tidak jujur. Untuk melengkapi upaya Komisi Independen Anti Korupsi dalam memberantas korupsi, kami merekomendasikan langkah-langkah khusus untuk menumbuhkan sikap bertanggung jawab terhadap pekerjaan di antara personil konstruksi dan untuk mempromosikan kejujuran dalam industri melalui pencegahan korupsi dan pengundangan kode praktek dan pedoman (menumbuhkan sikap bertanggung jawab). Sistem upah harian kerja, yang sangat umum dalam konstruksi lokal, tidak kondusif bagi perkembangan budaya kualitas atau retensi bakat. Industri ini harus berinvestasi dalam meningkatkan kualitas tenaganya. Kami mendesak industri untuk menyediakan lapangan kerja yang stabil bagi pekerja konstruksi dengan pelebaran penggunaan tenaga kerja langsung, dimulai dengan perdagangan inti. Klien dapat membantu dalam pembangunan ini dengan kontrak yang mewajibkan semua kontraktor mereka untuk melibatkan tenaga kerja langsung (menyediakan lapangan kerja yang stabil).

d. mengembangkan industri yang efisien, inovatif dan produktif

Biaya konstruksi di Hong Kong relatif tinggi Kami menganggap bahwa industri konstruksi harus memanfaatkan lebih luas metode konstruksi modern dan teknik serta teknologi informasi (TI) IT akan membantu meningkatkan efisiensi konstruksi melalui arus informasi yang lebih baik antara peserta proyek, peningkatan kemampuan desain dan manajemen proyek logistik ditingkatkan. Penelitian merupakan pendorong utama untuk terus meningkatkan kinerja keseluruhan industri konstruksi melalui peningkatan teknologi. Sebuah kerangka

peraturan yang kuat dan komprehensif yang diperlukan untuk menjamin kinerja yang efektif dari industri konstruksi"

e. meningkatkan keamanan dan kinerja lingkungan,

Hong Kong memiliki tingkat situs kecelakaan tinggi. Namun saat menyusun metodologi tingkat ini memiliki sejumlah kelemahan. Hal ini perlu ditingkatkan dalam rangka untuk menyediakan perangkat manajemen yang handal untuk memantau kinerja keselamatan konstruksi lokal dan untuk benchmarking dengan negara lainnya. (perangkat manajemen) Situs keselamatan merupakan tanggung jawab bersama dari pengusaha regulator, dan karyawan. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan, kita perlu menumbuhkan budaya keselamatan dalam industri. Kami menganjurkan adopsi luas dari sebuah pendekatan pencegahan didirikan pada pengelolaan bahaya diperbaiki oleh semua peserta proyek kunci secara terkoordinasi. Klien sektor publik harus memimpin dalam mengadopsi fitur Peraturan yang dapat dilaksanakan dari Konstruksi Inggris (Desain dan Manajemen), membutuhkan tim proyek untuk merencanakan dan desain untuk konstruksi yang aman dan pemeliharaan. Kebutuhan untuk memberlakukan undang-undang mirip dengan Peraturan Inggris harus ditinjau ulang dalam lima tahun. (Peraturan untuk kesehatan dan keselamatan) pembangunan sosialisasi Keselamatan dan pelatihan bagi personil di semua tingkat harus ditingkatkan. Industri peserta harus bertanggung jawab lebih besar atas keamanan pribadi mereka dan keselamatan orang lain, dan sesuai diberdayakan melalui pelatihan untuk menangani keamanan situs secara proaktif. Kami melihat ke utama klien sektor publik dan swasta untuk mendorong perbaikan dalam kinerja keselamatan melalui pengaturan pengadaan dan kontrak. Kami juga mendesak Departemen Tenaga Kerja untuk mengeksplorasi dengan industri konstruksi dan industri asuransi kemungkinan mengelompokkan premi asuransi konstruksi untuk keselamatan kinerja sebagai insentif untuk mendorong kontraktor untuk meningkatkan performa situs keselamatan mereka (sosialisasi Keselamatan dan pelatihan) Sementara kerangka hukum yang ada untuk keamanan situs cukup komprehensif, tindakan penegakan hukum harus ditingkatkan untuk memperkuat efek jera. Kami merekomendasikan bahwa Departemen Tenaga Kerja harus menargetkan penegakan hukum terhadap pelanggar terang-terangan persyaratan

Universitas Indonesia

keselamatan undangan dan mengubah hukum untuk memungkinkan penuntutan dapat diajukan terhadap menyinggung subkontraktor untuk pelanggaran dalam operasi di bawah kendali langsung mereka. Departemen Bangunan juga harus mempertimbangkan melakukan tindakan disipliner terhadap Terdaftar Kontraktor Bangunan Umum dan Spesialis Terdaftar Kontraktor untuk kinerja keselamatan situs yang buruk (Penegakan hukum).

(Ma Yin hung, 2003) (kebijakan keamanan) sebuah kebijakan keamanan yang menyatakan komitmen pemilik atau kontraktor untuk (Struktur organisasi) Struktur organisasi untuk memastikan implementasi dari komitmen terhadap keselamatan dan kesehatan di tempat kerja. (Pelatihan) Pelatihan untuk melengkapi personil dengan pengetahuan untuk bekerja secara aman dan tanpa resiko terhadap kesehatan. (peraturan) peraturan keamanan dari dalam organisasi untuk memberikan instruksi untuk mencapai tujuan keselamatan Pengelolaan. (program identifikasi) Sebuah program pemeriksaan untuk mengidentifikasi kondisi berbahaya dan untuk perbaikan kondisi semacam itu secara berkala atau sesuai. Suatu program untuk mengidentifikasi risiko berbahaya atau risiko tersebut kepada para pekerja dan untuk menyediakan peralatan pelindung yang sesuai pribadi sebagai jalan terakhir di mana teknik metode pengendalian yang tidak layak. (Investigasi kecelakaan) Investigasi kecelakaan atau insiden untuk mengetahui penyebab kecelakaan atau insiden dan mengembangkan pengaturan prompt untuk mencegah terulangnya. (Kesiap siagaan darurat) Kesiap siagaan darurat untuk mengembangkan, berkomunikasi dan melaksanakan rencana manajemen yang efektif resep situasi darurat. (Evaluasi, seleksi dan control) Evaluasi, seleksi dan kontrol sub-kontraktor untuk memastikan bahwa sub-kontraktor sepenuhnya menyadari kewajiban keselamatan mereka dan sebenarnya pertemuan mereka. (komite Keselamatan) komite Keselamatan (Evaluasi bahaya) Evaluasi pekerjaan bahaya terkait atau potensi bahaya dan pengembangan prosedur keselamatan. (Promosi keselamatan dan kesehatan) Promosi, pengembangan dan pemeliharaan keselamatan dan kesadaran kesehatan di tempat kerja. (program mengendalikan kecelakaan) Sebuah program untuk mengendalikan kecelakaan dan penghapusan bahaya sebelum mengekspos pekerja

untuk setiap lingkungan kerja yang merugikan. (program melindungi pekerja)
Suatu program untuk melindungi pekerja dari bahaya kesehatan kerja.

f. merancang kerangka kelembagaan baru untuk mendukung pelaksanaan program perubahan untuk industri.

"Saat ini, tanggung jawab yang terkait dengan konstruksi dalam Pemerintah tersebar di antara beberapa biro dan departemen. Untuk memberikan fokus bagi upaya reformasi industri konstruksi dan untuk mendorong koordinasi yang lebih baik dalam industri,"

7. Industri konstruksi di Srilanka (N De Silva et all, 2008)

Berdasarkan (N De Silva et all, 2008) hasil dari Eigenvalues, lima faktor penting yang didirikan untuk mengaktifkan industri konstruksi untuk meningkatkan citra. Mereka adalah: meningkatkan kemampuan industri dan efisiensi, mengadopsi mekanisme pemberian insentif, memaksakan praktek kualitas, meningkatkan profesionalisme, meningkatkan strategi pengadaan. Temuan ini akan menciptakan momentum untuk semua orang yang berada di industri konstruksi untuk melihat kembali pada praktik mereka yang ada dan kinerja. Selanjutnya, rekomendasi yang diberikan oleh faktor yang diidentifikasi akan memberikan panduan sederhana meningkatkan citra industri konstruksi.

a. Meningkatkan Keterampilan dan Efisiensi

Meningkatkan keterampilan dan efisiensi telah diidentifikasi sebagai faktor pertama. Responden merasa bahwa meningkatkan keterampilan dan efisiensi dalam banyak cara yang bisa meningkatkan citra industri konstruksi. Perlu dicatat bahwa, dapat dicapai melalui peningkatan tingkat keterampilan karyawan, R & D dan mempromosikan joint-venture. Organisasi individu dapat mengambil peran utama dalam meningkatkan keterampilan karyawan.

b. Mengadopsi Mekanisme Pemberian Insentif

Responden merasa insentif yang dapat membantu karyawan untuk mendorong dan memotivasi diri. Insentif dapat diberikan sebagai bonus kinerja atau memberikan kesempatan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Organisasi dapat memberikan insentif keuangan bagi staf untuk melaksanakan program pelatihan jangka panjang dan berkesinambungan, pengembangan

profesional program-program seperti kursus singkat, seminar, konferensi juga dipertimbangkan

c. Praktik menerapkan Kualitas

mengacu pada responden, kualitas dari konstruksi pekerjaan dapat di raih dari meningkatkan kualitas kerja, pekerjaan dan standar kualitas. Standar yang ditetapkan dari pekerjaan konstruksi dapat secara mudah di capai apabila di definisikan secara baik, dalam pemikiran mengurangi kesalahan, responden merasa bahwa kesalahan konstruksi dapat di minimalisir atau dieliminiasi, dengan mengadopsi desain yang buildable. Standar kualitas memerankan peranan penting dalam member acuan team konstruksi untuk menetapkan kualitas pada produk akhir, oleh karena itu standar kualitas yang ada harus di tinjau kembali, memelihara dan di tingkatkan setiap tahun. Strategi seperti mekanisme manajemen kualitas dapat di implementasikan di masa mendatang. lebih rinci berdasarkan (delgado-hernández) Dengan mengacu pada kualitas pelayanan, Parasuraman [48] menyarankan berikut sepuluh dimensi, yang menurut Maloney [60], dapat digunakan dalam industri konstruksi kemudahan yang pelanggan dapat menghubungi perusahaan konstruksi (Akses) kemampuan untuk menyebarkan informasi tentang proyek konstruksi untuk pelanggan (Komunikasi). kemampuan perusahaan untuk melaksanakan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan (Kompetensi). derajat rasa hormat, kebaikan kesopanan, dan pertimbangan personel perusahaan untuk pelanggan (Kesopanan) kemampuan perusahaan untuk melakukan apa yang dikatakannya itu akan melakukan (Kredibilitas). kemampuan untuk bereaksi terhadap masalah-masalah yang timbul selama proyek (Responsiveness). kemampuan untuk menjaga kerahasiaan informasi pelanggan (Keamanan). penampilan baik personil dan fasilitas perusahaan untuk pelanggan (Bukti fisik) kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan(Memahami pelanggan). Dasar fungsi fasilitas konstruksi (Kinerja). karakteristik yang melengkapi fungsi dasar fasilitas (Fitur). tingkat kepercayaan dengan yang penghuni dapat menggunakan fasilitas tersebut tanpa kegagalan (Keandalan) sejauh mana fasilitas tersebut konsisten dengan standar yang ditetapkan sebelum (Kesesuaian). jumlah waktu yang penghuni dapat menggunakan fasilitas tersebut sebelum perlu diganti (Daya

tahan). kecepatan dan kemudahan perawatan yang dapat dilakukan (layanan) tingkat kepuasan yang dialami dan dirasakan penghuni terhadap tampilan fasilitas (Estetika). tingkat kepuasan yang penghuni pengalaman dengan gambar fasilitas (Persepsi kualitas). ((Al-Momani, 2000) dalam (D H, David Joaquín, 2006)) menjabarkan lebih lanjut mengenai kualitas jasa konstruksi adalah sebagai berikut: proyek harus dilaksanakan sesuai anggaran (hasil yang sesuai), kontraktor selalu mencari solusi alternatif mudah dan mencoba untuk menghemat uang dengan menggunakan bahan murah (Alternatif solusi untuk penghematan) proyek harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (kebutuhan pelanggan). kegiatan perencanaan harus dilakukan secara benar (perencanaan yang benar)

d. Meningkatkan Profesionalisme

Meningkatkan profesionalisme diidentifikasi sebagai faktor keempat. Responden merasa bahwa profesionalisme dapat memperbaiki melalui peningkatan praktek profesional, hubungan dan pengetahuan

e. Strategi meningkatkan Pengadaan

Dalam faktor kelima, strategi pengadaan meningkatkan diamati. Di Sri Lanka sebagian besar kontrak tersebut didasarkan pada metode pengadaan tradisional. Sistem pengadaan lainnya seperti joint-venture, kemitraan, dll, masih pada profil yang sangat rendah.

8. Industri konstruksi di Indonesia (A Suraji & D Krisnanda, 2008)

Berdasarkan (A Suraji & D Krisnanda, 2008) saat ini ada beberapa tindakan yang sedang berlangsung untuk peningkatan produktivitas bagi industri konstruksi Indonesia yang mencakup :

a. revisi peraturan

meliputi revisi peraturan konstruksi,

b. kebijakan afirmatif

kebijakan afirmatif untuk pengembangan industri konstruksi,

c. Sistem Registrasi

memperkuat industri melalui peningkatan Sistem Registrasi untuk kontraktor dan konsultan,

d. peningkatan ketrampilan tenaga kerja

juga peningkatan kapasitas untuk insinyur profesional dan tenaga kerja konstruksi.

9. Industri konstruksi di Pakistan (Muhammad Saqib, 2008)

Tujuan awal penelitian ini adalah untuk menentukan faktor-faktor kritis yang mengarah pada keberhasilan proyek dan menyediakan alat peramalan untuk memungkinkan pihak untuk secara cepat menilai kemungkinan proyek sukses dari sudut pandang mereka. Ini, tujuan umum dipenuhi melalui prestasi penelitian. Lebih penting lagi, daftar faktor spesifik diidentifikasi sebagai penting bagi keberhasilan proyek. Ini lima besar kategori faktor-faktor kritis, yaitu:

a. Faktor-faktor Terkait Kontraktor

Kontraktor utama dan subkontraktor memulai tugas utama mereka ketika proyek mencapai tahap konstruksi. Variabel termasuk pengalaman kontraktor, manajemen situs, pengawasan dan keterlibatan subkontrak, arus kas kontraktor, efektivitas sistem kontrol biaya, dan kecepatan arus informasi (Chan dan Kumaraswamy 1997; Dissanayaka dan Kumaraswamy 1999).

b. Terkait Faktor Manajer Proyek

Manajer proyek merupakan stakeholder utama dalam proyek konstruksi dan kompetensinya merupakan faktor penting yang mempengaruhi perencanaan proyek, penjadwalan, dan komunikasi (Belassi dan Tukel 1996). Variabel dalam faktor ini terdiri dari keterampilan dan karakteristik manajer proyek, komitmen mereka, kompetensi, pengalaman, dan otoritas (Chua et al 1999.).

c. Terkait Faktor Pengadaan

Sejumlah peneliti mengidentifikasi pentingnya faktor pengadaan (Pocock et al 1997a, 1997b; Walker 1997; Kumaraswamy dan Chan 1999; Walker dan Vines 2000). Dissanayaka dan Kumaraswamy (1999) mendefinisikan lingkup pengadaan sebagai kerangka dalam yang pembangunannya dibawa, mengakuisisi atau diperoleh. Oleh karena itu, dua atribut yang digunakan untuk mengukur faktor ini, yaitu pengadaan metode (pemilihan organisasi untuk desain dan konstruksi proyek) dan metode tender (prosedur yang diterapkan untuk pemilihan tim proyek dan khususnya kontraktor utama).

d. Terkait Faktor-faktor Desain Tim

Desainer memainkan peran vital sebagai pekerjaan mereka melibatkan dari awal sampai selesai sebuah proyek. Chan dan Kumaraswamy (1997) menilai bahwa faktor desain tim-istimewa terdiri dari pengalaman tim desain, kompleksitas proyek desain, dan kesalahan/keterlambatan dalam memproduksi dokumen desain.

e. Faktor Manajemen Proyek

Tindakan manajemen proyek adalah kunci bagi keberhasilan proyek (Hubbard 1990). (Jaselskis dan Ashley, 1991) menyarankan bahwa dengan menggunakan alat manajemen, manajer proyek akan dapat merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek konstruksi mereka untuk memaksimalkan peluang proyek keberhasilan. Pelaksanaan manajer proyek akan menjadi lebih baik dalam membantu dalam implementasi dari sebuah proyek, member peningkatan kewaspadaan terhadap faktor yang sangat kritis pada setiap tahap (Jeffrey K. Pinto, 1999), adalah sebagai berikut: kejelasan awal tujuan dan arah umum (misi Proyek). kemauan manajemen puncak untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kekuatan kewenangan untuk keberhasilan proyek (Dukungan Top manajemen) spesifikasi rinci tentang langkah-langkah tindakan individu yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek (rencana Proyek). komunikasi, konsultasi, dan mendengarkan aktif kepada semua pihak yang terkena dampak (konsultasi Klien) rekrutmen, seleksi, dan pelatihan personil yang diperlukan untuk tim proyek (personil). ketersediaan teknologi yang dibutuhkan dan keahlian untuk mencapai langkah-langkah tindakan spesifik teknis. memberikan tindakan tugas akhir kepada pengguna akhir yang diinginkan (Penerimaan klien). Monitoring dan penyediaan umpan balik tepat waktu dari informasi kontrol yang komprehensif di setiap tahap dalam proses implementasi (monitoring dan umpan balik). penyediaan jaringan yang tepat dan data yang diperlukan untuk semua faktor kunci dalam pelaksanaan proyek (Komunikasi). kemampuan untuk menangani krisis yang tak terduga dan penyimpangan dari rencana (Mengatasi Masalah). Begitu juga Kerzner (1987) faktor yang penting dalam pelaksanaan proyek (Eksekutif komitmen), (adaptasi Organisasi), (Komunikasi), (Kriteria pemilihan

Manajer Proyek), (Manajer proyek), (kepemimpinan/pemberdayaan), (Komitmen untuk perencanaan & pengendalian), (Klien konsultasi/penerimaan), (Personil/teamwork), (ketrampilan/personil)

2.7. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Budaya dan gaya mungkin memiliki pengaruh yang kuat terhadap kemampuan proyek memenuhi tujuannya. Budaya dan gaya biasanya dikenal sebagai "norma" mencakup pengetahuan umum tentang bagaimana mendekati penyelesaian pekerjaan yang dilakukan "norma-norma budaya", yang dianggap dapat diterima untuk mendapatkan pekerjaan dilakukan, dan siapa yang berpengaruh dalam memfasilitasi penyelesaian pekerjaan yang dilakukan (PMBOK, 2008). Sejalan dengan pernyataan sebelumnya mengenai budaya organisasi proyek (W.R. Duncan, 1987) menyatakan bahwa kebanyakan organisasi telah mengembangkan budaya yang unik dan tidak mudah untuk dijabarkan. Budaya ini tercermin dalam nilai-nilai bersama, norma, keyakinan, dan harapan, dalam kebijakan dan prosedur, dalam pandangan mereka tentang hubungan kekuasaan, dan dalam berbagai faktor lainnya.

Berdasarkan (Raduan Che Rose, 2008) kinerja organisasi yang tinggi terkait dengan sebuah organisasi yang memiliki budaya yang kuat terintegrasi dengan baik terhadap kesatuan nilai-nilai yang efektif, keyakinan dan perilaku (Cameron & Quinn, 1999; Deal & Kennedy 1982; Denison, 1990; Juechter & Fisher, 1998 ; Kotter & Heskett, 1992). Namun, banyak peneliti mencatat bahwa budaya akan tetap terkait dengan kinerja yang unggul hanya jika budaya mampu beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan. Selain itu, budaya tidak hanya harus luas bersama, tetapi juga harus memiliki kualitas yang unik, yang tidak dapat ditiru (Lewis, 1998; Lim, 1995; Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981).

Sejalan dengan pengertian diatas (Mats Alvesson, 2002) menyatakan bahwa budaya yang baik ditandai oleh norma-norma dan nilai-nilai mendukung keunggulan, kerja sama tim, profitabilitas, kejujuran, orientasi layanan pelanggan, kebanggaan dalam pekerjaan seseorang, dan komitmen terhadap organisasi. Kebanyakan dari semua, mereka mendukung kemampuan beradaptasi, kemampuan untuk berkembang dalam jangka panjang meskipun kompetisi baru,

peraturan baru, perkembangan teknologi baru, dan alunan pertumbuhan. (Baker, 1980: 10). Ada empat pandangan mengenai hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja berdasarkan (Mats Alvesson, 2002):

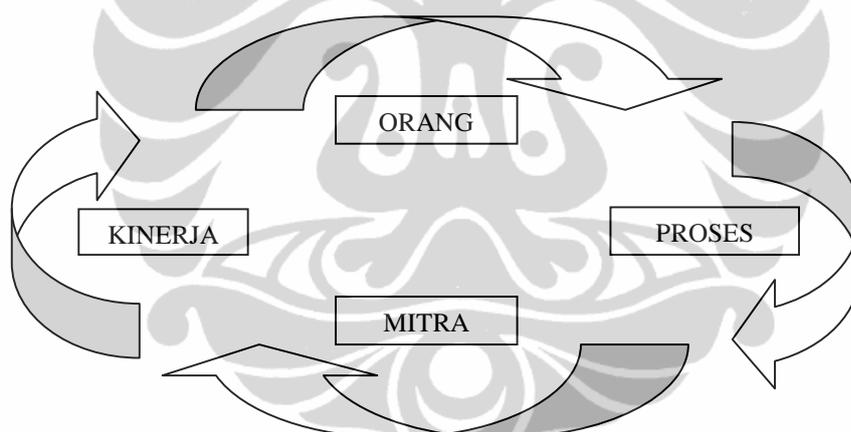
1. Mungkin yang paling umum adalah tesis yang disebut budaya kuat. Hal ini sering diasumsikan bahwa komitmen karyawan organisasi dan manajer ke set nilai yang sama, keyakinan dan norma akan memiliki hasil yang positif - bahwa 'kekuatan' 'budaya perusahaan' yang secara langsung berkorelasi dengan tingkat keuntungan dalam suatu perusahaan (misalnya Denison, 1984).
2. Namun, Ada juga para peneliti yang menunjukkan hubungan terbalik antara budaya dan kinerja: bahwa kinerja tinggi mengarah pada penciptaan budaya organisasi yang kuat (homogenitas budaya). Ada kemungkinan bahwa sukses membawa seperangkat orientasi, keyakinan dan nilai-nilai.
3. Ide lain mengacu pada pemikiran kontingensi yang menunjukkan bahwa dalam kondisi tertentu jenis tertentu dari budaya yang tepat, bahkan perlu, dapat memberikan kontribusi untuk efisiensi.
4. Masih versi lain mengatakan 'budaya adaptif' yang merupakan kunci untuk kinerja yang baik, yaitu budaya yang mampu merespon perubahan lingkungan. Budaya tersebut ditandai dengan orang yang bersedia mengambil risiko, percaya satu sama lain, proaktif, bekerja sama untuk mengidentifikasi masalah dan peluang, dll yang mungkin tergoda untuk mengatakan bahwa 'budaya adaptif' adalah keunggulan diri yang jelas.

Berdasarkan (Dan J Sanders et al, 1998) Menguasai seni keseimbangan dalam mengelola sebuah organisasi memerlukan fokus yang besar pada isu-isu yang penting. 4P (*people, process, partner, performance*) adalah metode yang kuat untuk mengidentifikasi isu-isu yang penting.

Elemen orang (*people*) adalah orang-orang di dalam organisasi-anggota tim yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas sehari-hari yang diperlukan untuk menjalankan usahanya. Elemen proses (*process*) merupakan serangkaian input dan output. Segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi adalah suatu proses. Kunci untuk meningkatkan kinerja adalah penghapusan sebanyak mungkin hambatan dalam proses. Elemen mitra (*partner*) adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi pentingnya pemasok dan pelanggan pembeli, tamu, dan

pengguna produk dan jasa yang dijual oleh sebuah organisasi. Tidak ada Organisasi yang bisa mengklaim dirinya total tidak bergantung kepada pihak lain. Dibutuhkan pemasok bekerja keras di belakang layar untuk memastikan keberhasilan.

Kinerja superior adalah refleksi dari proses baik yang dipahami dan dilaksanakan dengan baik. Organisasi yang berkomitmen untuk meningkatkan kinerja harus berusaha untuk menghilangkan penghalang dalam tugas sehari-hari. Elemen kinerja (*performance*) adalah refleksi dari hasil, indikator kinerja adalah sekedar alat yang mendorong penambahan investigasi dan mempertanyakan produktifitas. kinerja ditingkatkan berdasarkan tujuan dan pengendalian untuk memastikan tim tetap terfokus. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2.14



Gambar 2. 14 Model 4p (*people, process, partner, performance*)

Sumber :Dan J Sanders et all, 1998

Berdasarkan (Dan J Sanders et all, 1998) Budaya adalah segalanya dalam sebuah organisasi. Pembentuk budaya organisasi yang berpusat kepada orang, memahami manusia secara langsung dapat mempengaruhi proses dan selanjutnya mempengaruhi kinerja. Ide-ide besar dapat muncul dari siapa pun dalam organisasi. Budaya organisasi menentukan yang terjadi di permukaan organisasi. Ketika organisasi menciptakan budaya yang mempromosikan interaksi manusia untuk terus-menerus meningkatkan proses yang digunakan dalam tugas sehari-hari, hasilnya adalah kinerja yang unggul.

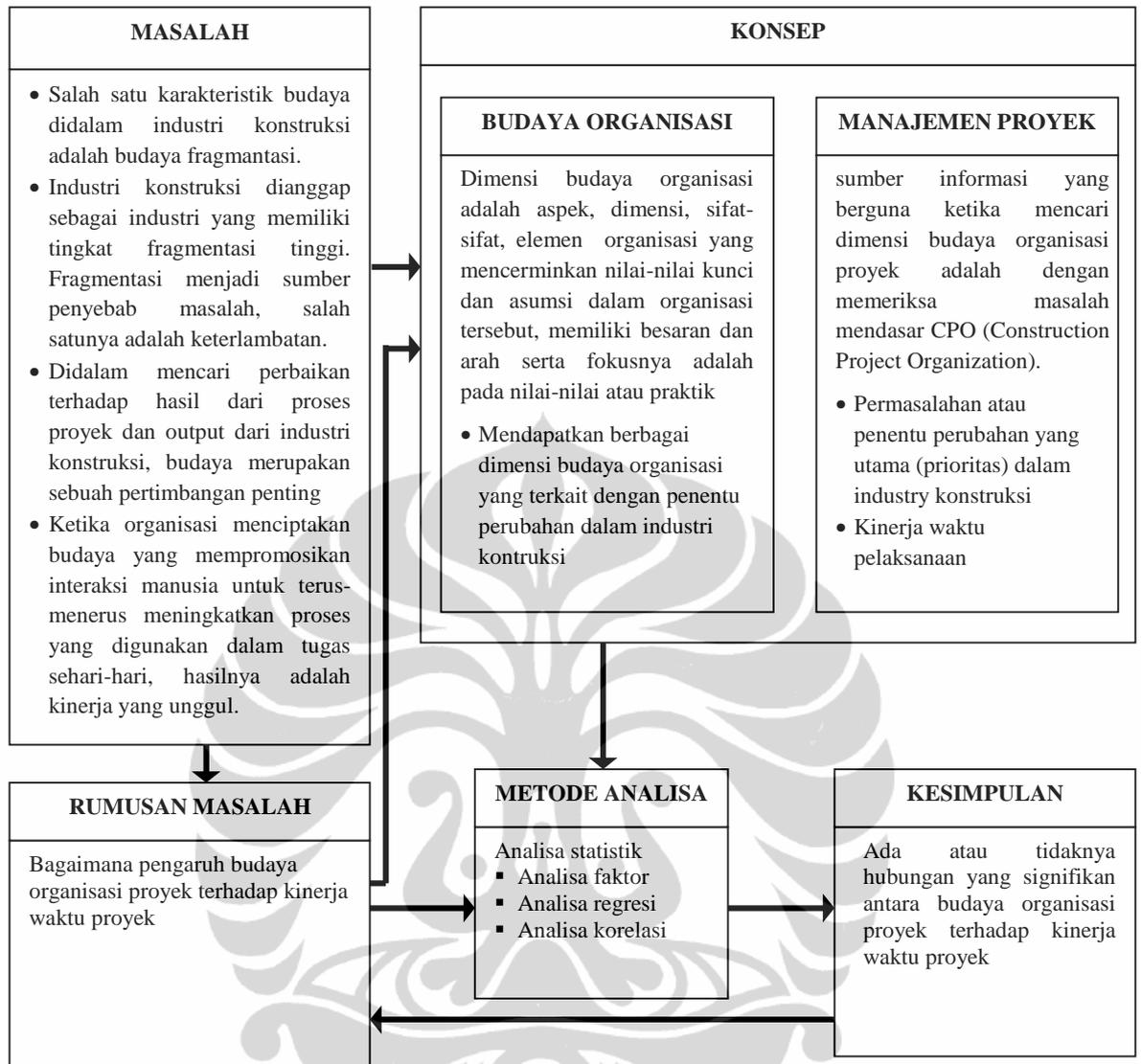
Universitas Indonesia

2.8. Kerangka Pemikiran Dan Hipotesa

Telah dijabarkan pada bagian sebelumnya bahwa Karakteristik untuk pekerjaan konstruksi: adalah Sebuah budaya konflik, budaya fragmentasi, budaya mobilitas tenaga kerja, sebuah budaya subkontrak, budaya krisis manajemen dan budaya maskulin. Industri konstruksi dianggap sebagai industri yang memiliki tingkat fragmentasi tinggi. Fragmentasi menjadi penyebab sumber meningkatnya biaya pelaksanaan, keterlambatan, konflik dan perselisihan, hingga industri konstruksi dikenal sebagai industri yang tidak efisien.

Didalam mencari perbaikan terhadap hasil dari proses proyek dan output dari industri konstruksi, budaya merupakan sebuah pertimbangan penting. Fenomena budaya organisasi adalah sebuah kenyataan dan memiliki dampak yang jelas, sehingga pemahaman fenomena ini adalah fundamental untuk memahami apa yang terjadi di dalam organisasi, karena pemahaman tersebut dapat membantu mengetahui bagaimana cara untuk menjalankan dan meningkatkan kemampuan organisasi.

Kinerja organisasi yang tinggi terkait dengan sebuah organisasi yang memiliki budaya yang kuat dengan set terintegrasi dengan baik dan nilai-nilai yang efektif, keyakinan dan perilaku ((Cameron & Quinn, 1999; Deal & Kennedy 1982; Denison, 1990; Juechter & Fisher, 1998 ; Kotter & Heskett, 1992) dalam (Raduan Che Rose, 2008)). Organiasasi proyek merupakan fungsi dari menciptakan terlebih dahulu kondisi dasar pelaksanaan yang diperlukan untuk pencapaian keberhasilan tujuan. Ungkapan operasi di sini adalah pencapaian tujuan-tujuan yang menjadi sasaran proyek (George J. Ritz, 1994). Ketika organisasi menciptakan budaya yang mempromosikan interaksi manusia dan terus-menerus meningkatkan proses yang digunakan dalam tugas sehari-hari, hasilnya adalah kinerja yang unggul. (Dan J Sanders et all, 1998). Untuk selengkapnya kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar dibawah ini



Gambar 2. 15 Alur kerangka pemikiran

Sumber: hasil olahan

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian, landasan teori dan kerangka konseptual yang telah dirumuskan, maka hipotesa penelitian yang akan diajukan adalah:

“Terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi proyek terhadap kinerja waktu pelaksanaan”

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai proses dalam menganalisa untuk mendapatkan hubungan antara budaya organisasi proyek dengan kinerja proyeknya, dengan menjabarkan kerangka pemikiran dan pertanyaan penelitian, yang memaparkan mengenai keterkaitan antar pokok masalah penelitian hingga menghasilkan kesimpulan. Kemudian memaparkan mengenai desain penelitian. Pada bab tinjauan pustaka ini akan diuraikan antara lain sebagai berikut : Pendahuluan, desain penelitian, pemilihan strategi penelitian, proses penelitian, variabel penelitian, model penelitian, Instrument penelitian, definisi operasional, lokasi dan objek penelitian, populasi dan sample, metode analisa data, kesimpulan

3.2. Desain Penelitian

3.2.1. Pemilihan Strategi penelitian

Strategi penelitian dapat didefinisikan sebagai cara di mana penelitian dengan tujuan dapat dijabarkan. Terdapat dua jenis strategi penelitian, yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Memutuskan di mana jenis penelitian tersebut, tergantung pada tujuan penelitian dan jenis dan ketersediaan informasi yang diperlukan (Shamil G. Naoum, 2007).

Berdasarkan ((Parsudi suparlan, 1997) dalam Hamid Patilima, 2005) dalam pendekatan kualitatif yang menjadi sasaran kajian/penelitian adalah kehidupan social atau masyarakat sebagai sebuah kesatuan yang menyeluruh. Menurut (John W Creswell dalam Hamid Patilima, 2005) pendekatan kualitatif sebagai suatu proses penyelidikan untuk memahami masalah social atau masalah manusia berdasarkan pada penciptaan gambar holistic yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar ilmiah.

Sedangkan penelitian kuantitatif menurut (Shamil G. Naoum, 2007) merupakan sebuah tujuan. Hal ini didefinisikan sebagai penyelidikan yang menjadi masalah sosial atau manusia, berdasarkan pengujian suatu hipotesis atau teori terdiri dari variabel, yang diukur dengan angka, dan dianalisa dengan prosedur statistik, untuk menentukan apakah hipotesis atau teori adalah benar (Creswell, 1994). Oleh karena itu data kuantitatif, tidak abstrak, mereka “keras” dan dapat diandalkan, mereka adalah pengukuran *tangible*, dihitung, sensasi menampilkan dunia (Bouma dan Atkinson, 1995). penelitian kuantitatif dipilih dalam kondisi sebagai berikut:

1. Bila Anda menemukan fakta mengenai sebuah konsep, pertanyaan atau atribut
2. Bila Anda ingin mengumpulkan bukti faktual studi hubungan antara fakta dalam rangka untuk menguji teori tertentu atau hipotesis

Perbedaan antara strategi penelitian kualitatif dan kuantitatif telah di jabarkan secara ringkas oleh ((bryman, 1988) dalam Shamil G. Naoum 2007) dalam Tabel 3.1.

Tiga kondisi yang perlu diperhatikan dalam hal menentukan strategi penelitian berdasarkan (Yin, 2006), yaitu: (a) tipe pertanyaan penelitian yang diajukan, (b) luas kontrol yang dimiliki peneliti atas peristiwa perilaku yang akan diteliti, dan (c) fokusnya terhadap peristiwa kontemporer sebagai kebalikan dari peristiwa historis. Tabel 3.2 menyajikan ketiga kondisi ini dalam setiap kolomnya dan menunjukkan bagaimana masing – masing berkaitan dengan lima strategi utama penelitian sosial (experimen, survei, analisis arsip, historis dan studi kasus).

Tabel 3.1. Beberapa Perbedaan Antara Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif

NO	KETERANGAN	KUANTITATIF	KUALITATIF
1	Peranan/tugas	pencari fakta berdasarkan bukti atau merekam	pengukuran terhadap sikap berdasarkan pendapat, melihat dan pengukuran persepsi
2	Hubungan antara peneliti dan subjek	Jauh	Dekat
3	Lingkup untuk menemukan	(Nomothetic) sebagai kecenderungan untuk menggeneralisasi (menyamarkan), dan hal itu diungkapkan dengan hukum-hukum yang berlaku secara umum, misalnya ilmu alam	(Idiographic) sebagai kecenderungan untuk menentukan, dan hal itu diungkapkan dalam perikemanusiaan
4	hubungan antara teori / konsep dan peneliti	pengujian / konformasi	muncul / pengembangan
5	sifat data	keras dan dapat diandalkan	kaya dan mendalam

sumber :adaptasi dari bryman, 1998 dalam Shamil G. Naoum 2007

Tabel 3.2. Situasi – situasi relevan untuk strategi yang berbeda

Strategi	Jenis pertanyaan yang digunakan	Kendali terhadap peristiwa yang diteliti	Faktor terhadap peristiwa yang sedang berjaan
Experimen	Bagaimana, mengapa	Ya	Ya
Survei	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 : K. yin, 2006

Berdasarkan perbedaan antara strategi penelitian kuantitatif dan kualitatif yang telah di jabarkan baik secara ringkas dalam tabel 3.1, maka Strategi penelitian ini berdasarkan tujuannya lebih tepat menggunakan strategi penelitian kuantitatif, karena penelitian ini mencoba mengumpulkan bukti faktual studi antara hubungan fakta kebudayaan organisasi proyek dengan kinerja proyeknya dan dalam rangka untuk menguji teori hubungan tersebut dengan hipotesis yang telah di jabarkan sebelumnya.

Dalam kajian awal, telah dijabarkan latar belakang masalah, tujuan dan sasaran penelitian, landasan teori, dan kerangka pemikiran. Pertanyaan penelitian, yang digunakan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan adalah: “Bagaimana pengaruh dari budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu”. Pertanyaan tersebut termasuk jenis pertanyaan “bagaimana” sehingga berdasarkan tabel 3.2, digunakanlah strategi penelitian studi kasus.

3.2.2. Proses Penelitian

Dalam Proses penelitian ini, tahapan yang dilaksanakan secara sistematis berupa:

1. Melakukan kajian literatur

Proses ini bertujuan untuk mendapatkan dimensi dari budaya organisasi dan dimensi kinerja proyek berdasarkan kajian literatur yang telah ada dan relevan dengan penelitian ini, sehingga variabel penelitian baik untuk variabel independen dan variabel dependen dapat ditetapkan

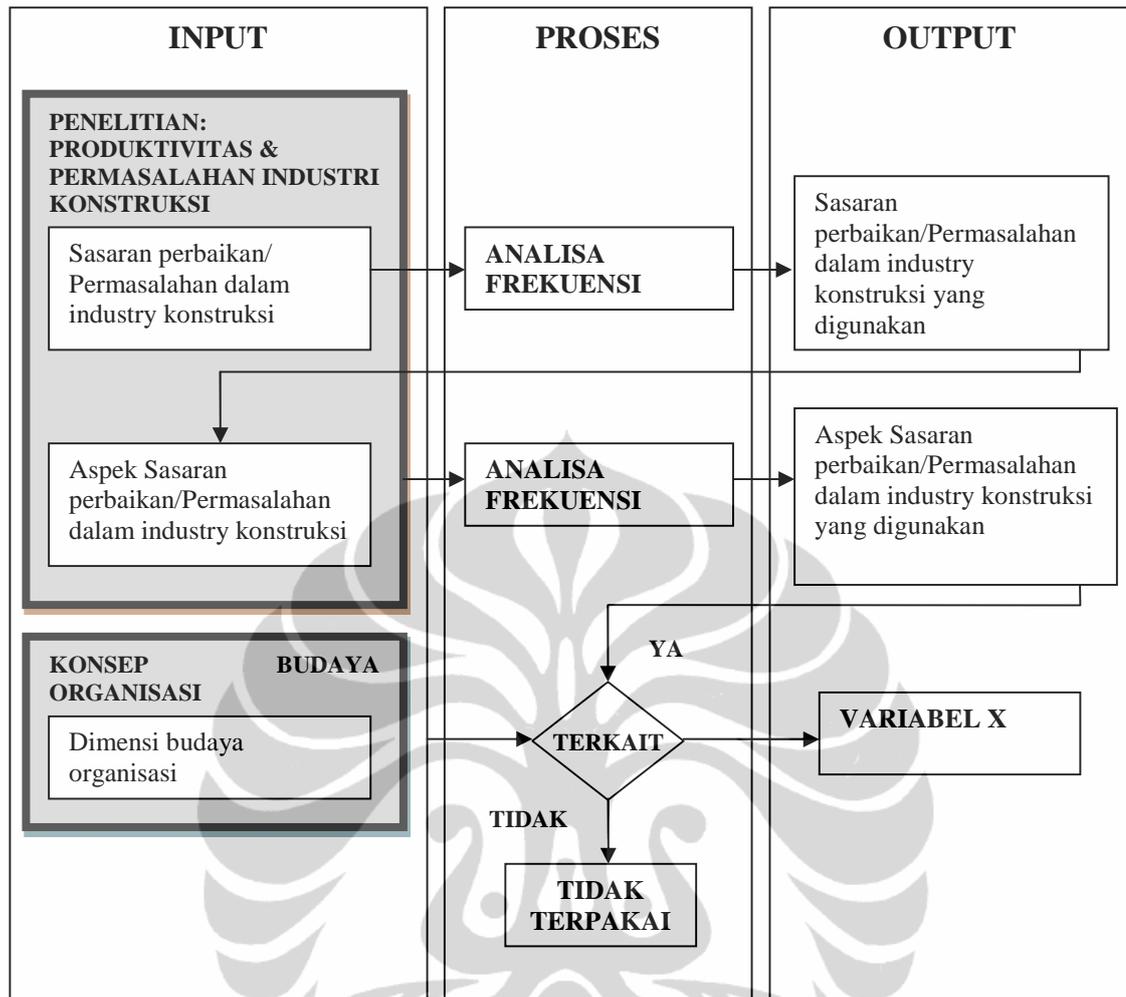
2. Melakukan analisa frekuensi dan dimensi budaya yang terkait

Telah dipaparkan dalam landasan teori bahwa sumber informasi yang berguna ketika mencari dimensi budaya organisasi proyek konstruksi adalah dengan memeriksa masalah utama pada CPO (*Construction Project Organization*). Berdasarkan (NA Ankras, 2007) mengelompokkan dimensi budaya organisasi proyek konstruksi terhadap solusi untuk menangani masalah utama pada CPO (*Construction Project Organization*). berdasarkan definisi budaya organisasi yang terkait sebagai solusi atau bagian dari solusi pada permasalahan mendasar pada CPO

Untuk menentukan permasalahan atau penentu perubahan utama dalam industri konstruksi dan aspek-aspek yang digunakan dalam penelitian ini, dilakukan analisis frekuensi. analisis frekuensi merupakan cara menentukan elemen yang digunakan dengan melihat elemen yang sering muncul dari literatur yang dikaji dengan jumlah batasan minimum tertentu, seperti yang digunakan oleh (AHA Bakar et al, 2010).

Pada penelitian ini elemen permasalahan atau penentu perubahan dalam industri konstruksi yang digunakan memiliki frekuensi kemunculan minimum 3 kali dari literatur yang di kaji, diantaranya adalah: permasalahan Industri konstruksi di UK (EGAN, 1998), Industri konstruksi di Amerika (CCIS, 1997), Industri konstruksi di Singapore (CIDB, 1992), Industri konstruksi di Arab (H Abdallah al saleh, 1995), Industri konstruksi di UK (strategic forum, 2009), Industri konstruksi di Hongkong (CIRC, 2001), Industri konstruksi di Srilanka (N De Silva ET ALL,), Industri konstruksi di Indonesia (A Suraji & D Krisnanda, 2008), Industri konstruksi di pakistan (Muhammad Saqib, 2008).

Secara singkat proses kajian literatur kajian literature & analisa frekuensi untuk mendapatkan dimensi budaya organisasi yang terkait dengan permasalahan atau penentu perubahan utama dalam industri konstruksi dapat dilihat pada gambar 3.1



Gambar 3.1. Proses kajian literature & analisa frekuensi

Sumber: hasil olahan

3. Pengumpulan data dengan survei kuesioner I

Pada pengumpulan data dengan survei kuesioner I, dilakukan pengumpulan data dengan kuesioner yang ditujukan kepada pakar, pengumpulan data tersebut bertujuan untuk mendapatkan interpretasi mengenai dimensi budaya organisasi yang telah dikumpulkan dari berbagai literatur dan akan direduksi untuk mendapatkan dimensi budaya organisasi proyek yang sesuai dengan industri konstruksi berdasarkan sudut pandang atau penilaian dari pakar atau ahli yang memenuhi syarat dalam bidang konstruksi di Indonesia.

Menurut (Mary A. Meyer & Jane M. Booker, 1991) Penilaian ahli atau pakar terdiri dari informasi dan data yang diberikan oleh individu yang berkualitas yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah atau membuat keputusan dalam

sejumlah bidang, termasuk teknik, ilmu pengetahuan, dan manufaktur. Berikut ini adalah beberapa aplikasi untuk penilaian ahli:

- Menentukan probabilitas bahwa kunci acara akan berlangsung
- Memprediksi kinerja suatu produk atau proses
- Menentukan validitas dari asumsi yang digunakan untuk memilih sebuah model untuk analisis
- Memilih input dan respon variabel untuk model yang dipilih

Penentuan dimensi budaya organisasi yang sesuai dengan industri konstruksi dengan menggunakan penilaian dari pakar/ahli dapat digunakan dalam penelitian ini karena sesuai dengan aplikasi penggunaannya menurut (Mary A. Meyer & Jane M. Booker, 1991) yaitu untuk memilih input dan respon variabel untuk model yang dipilih.

4. Pengumpulan data dengan survei kuesioner II

Pengumpulan data yang kedua dilakukan dengan kuesioner yang bertujuan untuk mendapatkan nilai pengaruh dimensi budaya organisasi proyek terhadap kinerja waktu proyek berdasarkan intepretasi para praktisi didalam industri konstruksi.

5. Melakukan analisa faktor

Untuk melihat kelompok budaya pada organisasi proyek konstruksi yang terbentuk dapat dilakukan dengan metode analisa faktor, analisa faktor berguna untuk mengelompokkan faktor-faktor yang memiliki hubungan korelasi yang tinggi antar faktor-faktor yang ada.

6. Analisa korelasi-regresi

Untuk mendapatkan hubungan antara dimensi budaya organisasi proyek sebagai variabel independen dan kinerja waktu proyek sebagai variabel dependen pada dapat dilakukan dengan metode analisa korelasi. Sedangkan untuk mengetahui hubungan antara dimensi budaya organisasi proyek sebagai variabel independen dan kinerja waktu proyek sebagai variabel dependen secara matematis dapat digunakan analisa regresi.

7. Hasil analisa

Pada tahap ini bertujuan untuk menguraikan atau menjabarkan hasil analisa yang didapat, memberikan intepretasi dari hubungan antara variabel dependen dan

independen dari analisa regresi dan analisa korelasi baik berupa tabel dan grafik serta memberikan uraiannya.

8. Proses Validasi (validasi persamaan regresi dan validasi bentuk)

Pada tahap ini bertujuan untuk melihat validitas dari hasil analisa yang didapat, dengan menggunakan beberapa hasil kuesioner II yang tidak dimasukkan dalam analisa korelasi-regresi, sebagai validitas persamaan regresi yang dihasilkan. Dan menyebarkan kuesioner III kepada para praktisi, dalam bentuk pertanyaan wawancara untuk mengetahui contoh implementasi yang ada pada proyek konstruksi dari perilaku budaya organisasi yang memiliki nilai yang tinggi terhadap kinerja waktu.

9. Kesimpulan

Menyimpulkan intepetasi dari hasil analisa yang didapat, untuk menjawab permasalahan penelitian dan hipotesa yang ada

Secara ringkas, tahapan dalam proses penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.2 diagram alir proses penelitian dan secara rinci proses penelitian di setiap tahap dapat dilihat pada tabel 3.3

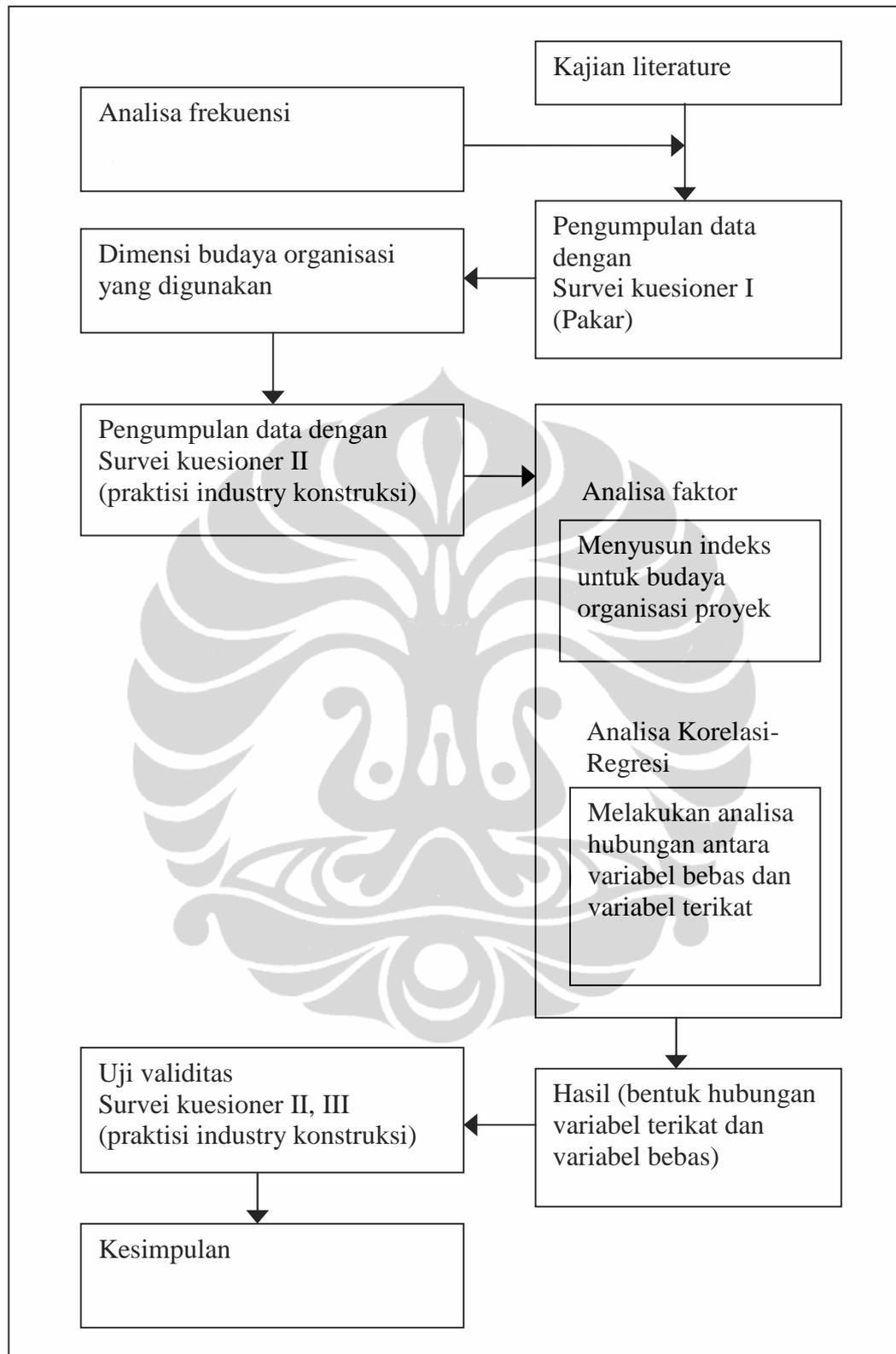
Tabel 3.3. Proses penelitian pada setiap tahap

No	Pada tahap	Input	Proses	Output
1	kajian literatur	<ul style="list-style-type: none"> • Permasalahan dan tujuan penelitian • Literature, baik buku, jurnal, maupun hasil penelitian sebelumnya yang relevan 	Kajian literatur	<ul style="list-style-type: none"> • Hipotesa • Desain penelitian yang digunakan • Variabel independen • variable dependen
2	Analisa frekuensi	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen • Permasalahan dalam industri konstruksi 	Analisa frekuensi, Pemilihan variable yang terkait sebagai solusi pada industri konstruksi	Variabel independen yang digunakan dalam penelitian
3	Pengumpulan data dengan kuesioner I	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen yang digunakan dalam penelitian dan sudah tersusun dalam bentuk kuesioner 	Menyebarkan kuesioner I kepada pakar yang menjadi responden	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Kuesioner dari pakar yang menjadi responden
4	Validasi pakar	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Kuesioner dari pakar yang menjadi responden 	Menentukan dimensi budaya organisasi proyek yang valid untuk digunakan berdasarkan interpestasi pakar	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi budaya organisasi proyek konstruksi yang telah di validasi dan menjadi variabel independen
5	pengumpulan data dengan survei kuesioner II	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi budaya organisasi proyek konstruksi yang telah di validasi dan menjadi variabel independen • Variabel dependen dari kajian literature yang digunakan dalam penelitian • kemudian kedua variabel tersebut disusun dalam bentuk kuesioner II 	Menyebarkan kuesioner II kepada praktisi yang menjadi responden	Hasil Kuesioner dari praktisi yang menjadi responden
6	analisa faktor	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Kuesioner dari praktisi yang menjadi responden 	Pelaksanaan analisa faktor	<ul style="list-style-type: none"> • Variable independen yang memiliki nilai korelasi yang tinggi antar variable tersebut • Jumlah faktor dari variabel independen • Indikator validasi dan Reabilitas

(sambungan) Tabel 3.3.

No	Pada tahap	Input	Proses	Output
7	Proses analisa korelasi - regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Kuesioner dari praktisi yang menjadi responden 	Pelaksanaan analisa korelasi dan regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Variable independen yang memiliki nilai korelasi yang tinggi dengan variabel dependen • Rumus matematis hubungan antara variabel dependen dan variabel independen • Nilai uji model
8	hasil analisa	<ul style="list-style-type: none"> • Variable independen yang memiliki nilai korelasi yang tinggi dengan variabel dependen • Rumus matematis hubungan antara variabel dependen dan variabel independen 	intepretasi hasil analisa, baik hasil korelasi antar variabel dan hasil regresi serta indikator dari uji model	<ul style="list-style-type: none"> • Gambar dan tabel yang disertai dengan uraian intepretasi hasil dari analisa
9	Proses validasi	Formulasi matematis yang dihasilkan dari analisa regresi, digunakan untuk memprediksi nilai variabel independen pada proyek yang akan di ukur dalam proses validasi	Menyebarkan kuesioner III kepada praktisi dalam proyek yang tidak dimasukkan dalam analisa regresi untuk proses validasi, dan validasi bentuk implementasi dimensi budaya organisasi	Hasil Kuesioner dari praktisi apabila nilai variabel independen tersebut bernilai sesuai dengan nilai prediksi maka hasil analisa dapat dikatakan valid
10	kesimpulan	<ul style="list-style-type: none"> • Gambar dan tabel yang disertai dengan uraian intepretasi hasil dari analisa • Permasalahan • Hipotesa 	Menyimpulkan hasil penelitian berdasarkan permasalahan penelitian dan ipotesa	Uraian kesimpulan yang menjawab permasalahan penelitian dan hipotesa

Sumber : hasil olahan



Gambar 3.2. Diagram alir proses penelitian

Sumber: hasil olahan

3.2.3. Variabel Penelitian

Variabel merupakan faktor atau unsur yang ikut menentukan perubahan (Desyanwar, 2003). Menurut (Sukandarrumidi, 2002) berdasarkan atas hubungannya variabel dapat dibedakan pada variabel bebas (*indenpenden*) dan variabel terikat (*dependen*), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab bagi variabel yang lain. variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau disebabkan oleh variabel yang lain. Dalam penelitian ini dimensi budaya organisasi proyek merupakan variabel bebas, karena menjadi pengaruh terhadap variabel yang lain yaitu variabel terikat, dimana variabel terikat adalah kinerja proyek.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah dimensi budaya organisasi, yang diambil dari hasil kajian literatur terhadap 11 peneliti yang berbeda dan melakukan penelitian mengenai budaya organisasi pada berbagai industri, dari hasil kajian literatur tersebut terdapat 143 buah dimensi budaya organisasi dan beberapa dimensi budaya organisasi yang memiliki maksud dan pengertian yang sama, sehingga terdapat 92 jenis variabel bebas dari hasil kajian literatur.

Variabel bebas tersebut akan dipilih dan digunakan dalam penelitian ini, berdasarkan pengertian dan maksud dimensi tersebut yang terkait sebagai solusi atau bagian dari solusi dari permasalahan utama dalam industri konstruksi, dari variabel tersebut di bentuk definisi operasional dan indikatornya yaitu terhadap lingkungan, perilaku dan persepsi yang terkait dengan dimensi tersebut. perhitungan skala pada setiap dimensi budaya organisasi adalah dengan menggunakan rata-rata dari tiga indikator pada setiap dimensi budaya organisasi yang telah di kemukakan oleh (E Babbie, 2007) dalam (N.A. Ankrah, 2007).

Selanjutnya variabel tersebut disaring kembali berdasarkan hasil validasi terhadap beberapa pakar. Untuk lebih jelasnya 92 jenis variabel dari hasil kajian literatur dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.4. Variabel dependen dalam penelitian

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x1	Sifat Dominasi organisasi	Quin, 2006	karakteristik organisasi yang dominan, seperti apa karakteristik organisasi secara keseluruhan
x2	Kepemimpinan organisasi	Quin, 2006	Gaya kepemimpinan dan pendekatan yang menembus organisasi
x3	Manajemen Karyawan/dukungannya thd karyawan	Quin, 2006; (Quinn, 1988) (Low & Shi, 2001) dalam (NA Ankras, 2007)	Pengelolaan karyawan atau gaya yang mencirikan bagaimana karyawan diperlakukan dan seperti apa lingkungan kerjanya; Merawat dan orientasi empati para pemimpin. Mencakup mendengarkan, mendukung permintaan yang resmi, menyampaikan penghargaan, menolong dan didekati
x4	Perekat /integrasi Organisasi/Tugas organisasi	(Quin, 2006); (Ronel E et. all, 2001);(Harrison, in Graves, 1986; Handy, 1993; 1995)	Perekat organisasi atau mekanisme yang mengikat organisasi bersama-sama; Tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi oleh bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan; Sejauh mana tugas-tugas disusun sedemikian rupa untuk memfasilitasi kerja sama yang bertentangan untuk bekerja dalam isolasi
x5	Penekanan Strategis	Quin, 2006	Penekanan strategis yang menentukan apa bidang penekanan penentu strategi organisasi
x6	Kepemimpinan	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Peran pemimpin dalam mengarahkan organisasi, mempertahankan budaya, dan bertindak sebagai model peran
x7	Struktur/struktur tugas	(Neal M Ashkanasy et all, 2000); (Ronel E et. all, 2001)	Sejauh mana struktur organisasi membatasi tindakan anggota, melihat pengaruh kebijakan dan prosedur pada perilaku anggota dan konsentrasi kekuasaan dalam organisasi; Tingkat dimana aturan dan peraturan dan pengawasan langsung diterapkan dapat mengelola perilaku karyawan

(sambungan) Tabel 3. 4

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x8	Inovasi/Pengambilan Resiko/, Insight, inovasi dan adaptasi	(Neal M Ashkanasy et all, 2000);(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989);(Stephen P Robbin, 2009);(pumpin, 1987);(Thompson, 1993), (Quinn, 1988)dalam (NA Ankrah, 2007)	Risiko organisasi preferensi: kesediaan organisasi untuk mengambil resiko dan dorongan untuk menunjukkan inovasi dan kreativitas; Derajat mana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko; Sikap terhadap inovasi. Sangat penting bahwa risiko yang terkait dengan kegagalan dianggap dapat diterima oleh semua jajaran manajemen jika inovasi dan kewirausahaan harus dipupuk;Penekanan pada kreativitas dan melakukan hal-hal yang belum pernah dilakukan sebelumnya (Quinn, 1988). Penerimaan risiko yang terkait dengan kegagalan dan sikap terhadap kegagalan (Thompson, 1993)
x9	Prestasi Kerja/Prestasi/tantangan/kondisi Motivasi	(Neal M Ashkanasy et all, 2000); (Quin, 2006); Marcoulides and Heck (1993); (Taylor dan Bowers, 1972)dalam (NA Ankrah, 2007)	sejauh mana organisasi menekankan kinerja tugas sejauh mana orientasi tugas dan apakah kinerja dihargai; Anggota diharapkan untuk menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, yang didirikan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengejar mereka dengan antusias; Kriteria keberhasilan yang menentukan bagaimana kemenangan didefinisikan dan apa yang akan dihargai dan dirayakan; sepanjang karyawan memiliki kesempatan untuk mengejar pekerjaan yang menarik dan menantang; Sejauh mana kebijakan dan kondisi yang mendorong pekerja untuk bekerja lebih keras;
x10	Perencanaan/misi/tujuan	(Neal M Ashkanasy et all, 2000);(Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996); (Ronel E et. all, 2001); (Quinn, 1988)dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana organisasi memiliki tujuan yang jelas, memiliki rencana untuk memenuhi tujuan, dan kemauan untuk mengikuti rencana tersebut; sejauh mana organisasi dan anggotanya tahu di mana mereka pergi, bagaimana mereka akan ke sana, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi bagi keberhasilan organisasi. (Atribut: visi, arah strategis dan maksud, dan tujuan dan sasaran); Tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan ekspektasi kinerja; Tingkat perencanaan dan penetapan tujuan. Sejauh mana masalah didefinisikan, tujuan didirikan, peran dan tugas yang ditetapkan, dan instruksi yang diberikan oleh para pemimpin

(sambungan) Tabel 3. 4

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x11	Komunikasi/aliran kerja/aliran komunikasi	(Neal M Ashkanasy et all, 2000);(Marcoulides and Heck, 1993);(Hofstede, 1997)dalam (NA Ankrah, 2007);(Low & Shi, 2001).dalam (NA Ankrah, 2007)	Berbagi bebas dari informasi antar seluruh tingkatan dalam organisasi jika memungkinkan. dibutuhkan Arah (bottom-up, top-down) dan pentingnya rumor dalam komunikasi;pendapat antara karyawan mengenai kemudahan komunikasi dan sumber daya yang ditransmisikan antara unsur-unsur organisasi;Sejauh mana anggota baru sesuai dengan organisasi dan derajat keterbukaan dalam arus informasi ;Kesediaan untuk berbicara dengan bawahan untuk membiarkan mereka tahu apa yang terjadi dan untuk mengetahui apa yang terjadi pada tingkat mereka
x12	Lingkungan/orientasi pelanggan/fokus hubungan dengan klien	(Neal M Ashkanasy et all, 2000); (Ronel E et. all, 2001); (Gesteland, 1999) dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana organisasi adalah untuk responsif terhadap klien; sejauh mana organisasi menerima masukan pelanggan secara serius dan secara aktif merespon masukan tersebut; Penekanan pada membangun hubungan jangka panjang dengan klien dibandingkan dengan hanya berfokus pada kesepakatan saat ini
x13	Humanistik Tempat Kerja	(Neal M Ashkanasy et all, 2000)	Sejauh mana rasa hormat dan peduli organisasi bagi individu, mewakili tugas pekerja akhir versus dikotomi orang
x14	Pengembangan individu/penelitian & pengembangan/belajar	(Neal M Ashkanasy et all, 2000); (Marcoulides and Heck, 1993); (Bryde dan Robinson, 2005)dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana organisasi pengeluaran usaha yang cukup dalam menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan dan perkembangan mereka pahala dengan kemajuan karir dan pekerjaan yang menantang ; menciptakan output baru dan memperbaiki yang sudah ada; Memberikan kesempatan belajar organisasi dan pengembangan bagi anggota tim proyek
x15	Masukan untuk Sosialisasi/Kehidupan organisasi	(Neal M Ashkanasy et all, 2000); (Marcoulides and Heck, 1993)	Para anggota baru pertama kali menetap di organisasi, sejauh mana, karyawan merasa mereka memahami organisasi, tingkat formalisasi, dan efektivitas dari proses sosialisasi; persepsi di antara karyawan mengenai kualitas interaksi dan pengakuan di dalam dan di tingkat organisasi, serta bagaimana kebutuhan individu menjadi perhatian bagi organisasi

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x16	Jadwal & Batas Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Penjadwalan memberikan organisasi suatu kerangka kerja untuk membangun batas-batas duniawi, seperti tolok ukur memberikan pembangun kerangka kerja untuk membangun batas-batas fisik. Penjadwalan memungkinkan untuk kemungkinan prediksi dan ketidakpastian resolusi sementara (McGrath & Rotchford, 1983).
x17	Ketetapan waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	adalah derajat kekakuan yang tenggat waktu yang ditaati. Beberapa tenggat waktu memerlukan tugas yang harus diselesaikan pada hari tertentu, lainnya memerlukan penyelesaian oleh jam tertentu hari tertentu, dan masih lainnya memerlukan penyelesaian oleh menit diidentifikasi dari hari tertentu (misalnya, pesawat tempur mungkin akan dijadwalkan untuk take off mondar-mandir orang kapal induk di tepat 14:07: 00 jam).
x18	Orientasi Masa Depan	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Pentingnya waktu yang dimiliki pada masa mendatang
x19	Batas Waktu Antara Kerja dan Bukan bekerja	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Bagi sebagian pekerja, batas-batas mungkin lebih menyerap dari mereka adalah untuk pekerja lainnya. Seperti Zerubavel (1981) mencatat, pada, waktu bukan kerja pada pekerja status rendah mungkin lebih secara kelembagaan dilindungi daripada waktu bukan kerja sang pemilik
x20	Kualitas vs kecepatan	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	kualitas hasil kerja vs waktu penyelesaian pekerjaan
x21	Sinkronisasi dan Koordinasi Kerja dengan Orang Lain Melalui Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Sinkronisasi adalah mengelola kinerja lebih dari satu tugas secara bersamaan (misalnya, untuk membebaskan mobil ketika terjebak dalam salju, seseorang harus mendorong sementara mobil berada di gigi dan akselerator tertekan). Sebaliknya, koordinasi dapat dianggap sebagai managing kinerja lebih dari satu tugas dalam urutan (misalnya, untuk menghasilkan sebuah laporan riset, pertanyaan-pertanyaan harus diidentifikasi, metode tertentu, data yang dikumpulkan dan dianalisis, interpretasi dibuat).

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x22	Kesadaran Penggunaan Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	kesadaran anggota organisasi untuk penggunaan waktu mereka pada pekerjaan. Salah satu contohnya adalah sikap karyawan merencanakan waktu mereka secara hati-hati
x23	Laju Pekerjaan	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Laju adalah tingkat di mana aktivitas dapat dicapai (yaitu, kecepatan kegiatan atau sejumlah kegiatan itu bisa dilakukan dalam interval yang diberikan). Alokasi, penjadwalan, suatu tenggat waktu tergantung pada kecepatan. Setiap kebudayaan tampaknya memiliki kecepatan yang dianggap sesuai untuk kegiatan (Levin e & Wolff, 1985).
x24	Alokasi Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Alokasi adalah jumlah waktu, yang direncanakan atau dikeluarkan, dan ditujukan untuk aktivitas, terlepas dari jumlah saat terjadi.
x25	Urutan Tugas Melalui Waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	kegiatan satu sama lain yang berurutan dan telah ditentukan (Moore, 1963, p. 8).
x26	Batas Waktu Intraorganizational	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Pekerja dalam satu departemen biasa dapat bekerja di bawah tekanan dalam jadwal yang ketat dan pengalaman untuk tepat waktu, sedangkan departemen lain mungkin memiliki suasana yang lebih santai.
x27	Otonomi penggunaan waktu	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Otonomi adalah jumlah kebebasan pemegang kerja mempunyai dalam menetapkan jadwal untuk penyelesaian tugasnya dari waktu ke waktu
x28	Rutinitas Vs varietas	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Rutinisasi adalah salah satu pekerjaan yang menghubungkan konsep waktu linier dan berulang Yin (1979, hal 23) ditandai rutinisasi sebagai "sebuah proses organisasi yang terjadi selama jangka waktu yang panjang di organisasi yang berbeda."Sebaliknya adalah varietas (tugas jarang yang berulang).

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x29	Keterlibatan/Dis kusi, partisipasi & keterbukaan	(Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996); (Marcoulides and Heck, 1993); (Schein, 1985; Quinn, 1988; Handy, 1993; 1995) dalam (NA Ankrah, 2007)	sejauh mana individu di semua tingkat organisasi terlibat dalam mengejar misi dan bekerja secara bersama untuk memenuhi tujuan organisasi. (Atribut: pengembangan kemampuan, orientasi tim, dan pemberdayaan); sejauh mana karyawan memahami manajemen yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan; Mendapatkan masukan dan partisipasi dari seluruh karyawan (Quinn, 1988)
x30	Kemampuan beradaptasi	(Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996)	kemampuan perusahaan untuk memindai lingkungan eksternal dan menanggapi kebutuhan yang selalu berubah pelanggan dan stakeholder lainnya. (Atribut: membuat perubahan, fokus pelanggan, dan pembelajaran organisasi)
x31	Konsistensi	(Denison, D. R. & Neale, W. S, 1996)	nilai-nilai inti organisasi dan sistem internal yang mendukung pemecahan masalah, efisiensi, dan efektivitas pada setiap tingkat dan melintasi batas-batas organisasi. (Atribut: nilai inti, kesepakatan, dan koordinasi dan integrasi)
x32	Aktualisasi diri	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk menikmati pekerjaan mereka, mengembangkan diri, dan mengambil aktivitas baru dan menarik.
x33	Mendorong Humanistik	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan akan mendukung, konstruktif, dan terbuka untuk mempengaruhi dalam berurusan dengan satu sama lain.
x34	Anggota afiliatif/Perilaku Kooperatif	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989);(Phua & Rowlinson, 2003)dalam (NA Ankrah, 2007)	diharapkan menjadi ramah, kooperatif, dan sensitif terhadap kepuasan kelompok kerja mereka; Sejauh mana anggota dari satu sub kelompok (dalam kelompok) bekerja sama dengan karyawan lain yang tidak termasuk kelompok (dari kelompok)
x35	Persetujuan	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk setuju, mendapatkan persetujuan dan disukai oleh orang lain.

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x36	Konvensional/dalam pengendalian	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk menyesuaikan diri, mengikuti aturan, dan membuat kesan yang baik; Tingkat penataan formal internal yang mengatur aspek-aspek seperti pakaian, bahasa, ketepatan waktu dan perilaku yang dapat diterima lainnya
x37	Tergantung	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan mereka untuk taat dengan atasan dan jelas terhadap keputusan;
x38	Penghindaran	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain dan menghindari kemungkinan disalahkan untuk kesalahan.
x39	Menentang	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan akan kritis, menentang gagasan orang lain, dan membuat aman (tapi tidak efektif) keputusan.
x40	Kekuasaan/kontrol	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989);(Mcshane & Von Glinow, 2003); (Taylor & Bowers, 1972), (Kashiwagi et al., 2004) dalam (NA Ankrah, 2007)	Anggota diharapkan untuk mengambil bertanggung jawab, kontrol bawahan, dan hasil dengan tuntutan atasan; Nilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk membuat semua orang sejajar dan di bawah kontrol; Jumlah mengatakan atau pengaruh berbagai tingkatan dalam organisasi terhadap apa yang terjadi di dalam kelompok kerja. Tingkat pemberdayaan
x41	Kompetitif/Agresivitas/tanggap	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989); (Stephen P Robbin, 2009)	Anggota diharapkan untuk beroperasi dalam "menang-kalah" kerangka dan bekerja melawan (daripada dengan) rekan-rekan; Derajat mana orang-orang adalah lebih agresif dan kompetitif ketimbang tenang-tenang saja; Nilai kemampuan untuk tetap selaras dengan lingkungan eksternal, termasuk menjadi kompetitif dan menyadari peluang
x42	Perfeksionis	(R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Anggota diharapkan untuk menghindari kesalahan, melacak segala sesuatu, dan bekerja berjam-jam untuk mencapai tujuan yang didefinisikan secara sempit.

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x43	Penyelesaian Konflik	(Ronel E et. all, 2001); (Hofstede, 1997)dalam (NA Ankras, 2007)	Tingkat dimana organisasi dirasakan dapat mendorong karyawan untuk menyelesaikan konflik dan menerima kritik secara terbuka; Cara-cara menghadapi konflik, termasuk pengendalian agresi dan ekspresi perasaan (Hofstede, 1997)
x44	Sifat terhadap perubahan	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan inovatif dan dapat terus mencari cara yang lebih baik untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan
x45	Sumber Daya Manusia	(Ronel E et. all, 2001);(Deal & Kennedy, 1982)dalam (NA Ankras, 2007)	Orientasi Sejauh mana organisasi dianggap sebagai memiliki menjunjung tinggi sumber daya manusianya; Tingkat kepentingan yang ditempatkan oleh organisasi terhadap orang-orangnya
x46	Partisipasi Karyawan	(Ronel E et. all, 2001); (Hofstede, 1997)dalam (NA Ankras, 2007)	sejauh mana karyawan merasa dirinya sebagai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi; Luasnya konsultasi yang terlibat dalam membuat keputusan penting (Low & Shi, 2001)
x47	Gaya Manajemen/Hubungan antara manajemen & staf	(Ronel E et. all, 2001); (Thompson, 1993) dalam (NA Ankras, 2007)	Tingkat dimana manajer memberikan komunikasi bantuan, jelas dan dukungan kepada para bawahannya; Merawat dan orientasi empati para pemimpin.; Aksesibilitas dan pendekatan dari manajemen kepada staf
x48	Identifikasi bersama organisasi	(Ronel E et. all, 2001)	Tingkat dimana karyawan didorong dapat mengidentifikasi bersama organisasi.
x49	Kedudukan	(Ronel E et. all, 2001)	tingkat otoritas, kebebasan dan kemerdekaan yang individu memiliki dalam pekerjaan mereka
x50	Orientasi Imbalan/Kompensasi	(Ronel E et. all, 2001); (Marsoulides and Heck, 1993)	sejauh mana alokasi imbalan didasarkan pada kinerja karyawan berbeda dengan yang didapat senioritas, keberpihakan atau kriteria kinerja yang tidak bagus lainnya. kepatutan kriteria dan praktik kompensasi
x51	Budaya Manajemen	(Ronel E et. all, 2001)	sejauh mana organisasi secara aktif dan sengaja terlibat dalam membentuk budaya organisasi
x52	Fokus Organisasi	(Ronel E et. all, 2001)	yang mana organisasi tersebut dianggap berkonsentrasi pada kegiatan-kegiatan yang merupakan bagian dari dasar-dasar bisnis

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x53	orientasi Kinerja/kinerja	(Ronel E et. all, 2001); (Mcshane & Von Glinow, 2003); (pumpin, 1987); (Marcoulides and Heck, 1993)	Sejauh mana emphasisis ditempatkan pada akuntabilitas individu untuk hasil yang jelas dan tingkat kinerja yang tinggi; Nilai kinerja individu dan organisasi dan berusaha untuk efektivitas dan efisiensi; Sejauh mana orang berorientasi target dan berkomitmen untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati; Sejauh anggota didedikasikan untuk menjalankan peran organisasi mereka
x54	Stabilitas.	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana aktivitas organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo (kondisi yang kini berlaku) ketimbang pertumbuhan
x55	Perhatian pada Rincian/Perhatian terhadap detail	(Stephen P Robbin, 2009); (Egan, 1998) dalam (NA Ankrah, 2007)	Derajat mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail; Jumlah perhatian terfokus pada mendapatkan sesuatu yang tepat
x56	Produk/Orientasi Hasil	(Stephen P Robbin, 2009); (Marcoulides and Heck, 1993)	Derajat mana manajemen memfokuskan diri pada hasil atau keluaran ketimbang masalah teknis dan proses yang digunakan untuk hasil tersebut; fokus dari organisasi sehubungan dengan keluarannya
x57	Orientasi pada Manusia.	(Stephen P Robbin, 2009)	Derajat mana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.
x58	Orientasi Tim.	(Stephen P Robbin, 2009); (Taylor dan Bowers, 1972)dalam (NA Ankrah, 2007)	Derajat mana aktivitas pekerjaan diorganisasi di sekitar tim ketimbang individual; Penekanan dan usaha dimasukkan ke dalam tim untuk mencapai yang lebih besar
x59	Hubungan	(pumpin, 1987); (Mcshane & Von Glinow, 2003); (pumpin, 1987)	Hubungan antara manajemen dan staf, diwujudkan melalui sistem komunikasi dan partisipasi, misalnya.; Nilai mengasuh dan kesejahteraan. Pertimbangan komunikasi yang terbuka, adil, kerjasama dan bagian berbagi kehidupan organisasi; Hubungan antara manajemen dan staf, diwujudkan melalui sistem komunikasi dan partisipasi, misalnya.

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x60	orientasi pemasaran/Pemasaran & image organisasi/pemasaran; Normatif atau pragmatis, Klien atau fokus pasar	(pumpin, 1987); (Marcoulides and Heck, 1993); (Thompson, 1993),(Hofstede, 1997), (Bryde and Robinson, 2005) dalam (NA Ankras)	Sejauh mana organisasi adalah berorientasi pemasaran, memberikan pelanggan prioritas tinggi; respon cepat untuk memperluas peluang pasar, iklan, citra publik, dan pelayanan masyarakat; Sejauh mana klien (atau pasar) menentukan proses. Prioritas yang diberikan kepada klien.
x61	biaya/ Menyelesaikan sesuai dengan biaya	(pumpin, 1987); (Thompson, 1993)dalam (NA Ankras, 2007)	Sikap terhadap biaya dan pengurangan biaya; Sikap terhadap biaya dan pengurangan biaya; kesadaran diantara karyawan dalam penggunaan teknologi organisasi yang tersedia dan adopsi ide-ide baru
x62	teknologi	(pumpin, 1987); (Marcoulides and Heck, 1993)	Komitmen dan loyalitas terhadap organisasi dirasakan, dan ditampilkan, oleh staf.
x63	loyalitas	(pumpin, 1987)	Dampak dari, dan reaksi terhadap, teknologi dan perubahan teknologi dan pembangunan. Salah satu isu utama keprihatinan apakah atau tidak peluang yang ditawarkan oleh teknologi informasi sedang dimanfaatkan oleh perusahaan.
x64	kompleksitas	(Marcoulides and Heck, 1993)	yang ditentukan dengan kompleksitas, dibuktikan pada sumber daya organisasi dan pola aliran komunikasi
x65	Seleksi	(Marcoulides and Heck, 1993)	yang diukur dengan keanekaragaman dan intensitas metode yang digunakan dalam memilih karyawan baru
x66	Evaluasi	(Marcoulides and Heck, 1993)	kualitas dan keragaman metode yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan
x67	Mentoring/orientasi karyawan atau pekerjaan	(Marcoulides and Heck, 1993); (Hofstede, 1997)dalam (NA Ankras, 2007)	sejauh manajer mengambil perhatian pribadi pada kesejahteraan dan kinerja karyawan; Sejauh mana organisasi mengambil tanggung jawab untuk kesejahteraan karyawan dan mempertimbangkan masalah pribadi mereka, dibandingkan dengan minat hanya dalam pekerjaan yang karyawan lakukan (Hofstede, 1997)
x68	Pembuatan Keputusan	(Marcoulides and Heck, 1993)	memanfaatkan metode yang efektif untuk memilih alternatif pengambilan keputusan

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x69	Peran Industri	(Marcoulides and Heck, 1993)	kesadaran diantara karyawan dari sifat output organisasi sebagai perpaduan produk dan jasa
x70	Stres	(Marcoulides and Heck, 1993)	persepsi tentang berapa banyak organisasi dapat memberikan tekanan pada individu tetapi yang sensitif berpengaruh terhadap stres
x71	Prasangka / Toleransi	(Marcoulides and Heck, 1993)	diukur oleh sejauh bahwa karyawan membenci kebijakan organisasi baru dalam penerimaan minoritas
x72	Nasionalisme	(Marcoulides and Heck, 1993)	nasionalisme menganggap penting
x73	Fasilitas Pertemanan	(Marcoulides and Heck, 1993)	menganggap kesopanan yang umum dan ketepatan waktu sebagai pekerjaan penting atribut
x74	Komitmen	(Marcoulides and Heck, 1993)	menganggap dedikasi dan komitmen organisasi sama pentingnya
x75	Kecanggihan	(Marcoulides and Heck, 1993)	tingkat keluasaan dan kedalaman hirarki yang nyata dalam organisasi
x76	Risiko/ berhadapan dengan atau Mengambil ketidak pastian	(Marcoulides and Heck, 1993); (Hofstede, 2001)dalam (NA Ankrah, 2007)	Hal ini diukur oleh penekanan didalam organisasi mengambil risiko, dan penerimaan kegagalan sesekali sebagai hasilnya; Sejauh mana ketidakpastian (atau ambiguitas) diterima atau dihindari
x77	keselamatan/ Kesehatan dan keselamatan	(Marcoulides and Heck, 1993); (Cooper, 2000)dalam (NA Ankrah, 2007)	penekanan didalam organisasi untuk melindungi karyawan di tempat kerja; Jumlah usaha dimasukkan ke memastikan penggunaan sumber daya bijaksana dan bahwa masyarakat konstruksi dijaga
x78	Efisiensi	(Marcoulides and Heck, 1993)	penekanan organisasi tempat pada produktivitas dan efisiensi
x79	Profesionalisme	(Marcoulides and Heck, 1993)	integritas dan ketertiban kinerja
x80	Penelitian kepada pengguna akhir	(Egan, 1998; Dainty et al., 2005)dalam (NA Ankrah, 2007)	Jumlah penelitian yang dilakukan dalam mengidentifikasi pengguna akhir keinginan / kebutuhan
x81	Pendidikan terhadap klien	(Egan, 1998)dalam (NA Ankrah, 2007)	Tingkat kepentingan yang terkait dengan pendidikan klien pada produk dan proses

(sambungan) Tabel 3.4.

NO	ITEM	PENULIS	DEFINISI
x82	Audit terhadap kepuasan klien	(Egan, 1998; Bryde and Robinson, 2005)dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana organisasi memonitor kepuasan klien dengan produk dan layanan mereka
x83	Individualisme terhadap groupism	(Schein, 1985; Handy, 1993; 1995; Trompenaars, 1994; Hofstede, 2001) dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana kepentingan individu menang atas kepentingan kelompok dan wakil kekuatan sebaliknya yaitu kelompok (Hofstede, 2001)
x84	Sikap terhadap pekerjaan & orang lain.	(Taylor dan Bowers, 1972)dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana orang menikmati bekerja dalam organisasi dan bekerja dengan anggota organisasi lain (Taylor dan Bowers, 1972)
x85	Picik atau profesional	(Hofstede, 1997)dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi mereka terhadap mengidentifikasi dengan profesi mereka (Hofstede, 1997)
x86	Budaya menyalahkan	(Egan, 1998) dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana orang mencari orang lain untuk menyalahkan bila ada sesuatu yang salah
x87	Kecepatan & tingkat umpan balik	(Egan, 1998) dalam (NA Ankrah, 2007)	Sejauh mana para pekerja menerima umpan balik tentang kinerja mereka dan kinerja organisasi secara keseluruhan
x88	Pengurangan hasil yang tidak terpakai	(Egan, 1998)dalam (NA Ankrah, 2007)	Sikap dan upaya dimasukkan ke dalam menghilangkan limbah dan proses yang tidak menambah nilai
x89	Menyelesaikan tepat waktu	(Egan, 1998)dalam (NA Ankrah, 2007)	Sikap dan upaya dimasukkan ke dalam produk-produk konstruksi pengiriman tepat waktu
x90	Mengurangi kegagalan dan cacat	(Egan, 1998)dalam (NA Ankrah, 2007)	Sikap dan upaya dimasukkan ke dalam memastikan bahwa kesalahan adalah dihindari
x91	Kesadaran lingkungan, Keberlanjutan	(DETR, 2000)dalam (NA Ankrah, 2007)	Jumlah usaha dimasukkan ke dalam memastikan bahwa kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, klien dan proses dan produk tidak menyebabkan dampak negatif terhadap lingkungan
x92	Orientasi Proses atau hasil	(Hofstede, 1997)dalam (NA Ankrah, 2007)	Tingkat keprihatinan dalam organisasi untuk berarti sebagai lawan perhatian untuk tujuan (Hofstede, 1997)

Sumber : hasil olahan

Sedangkan penentuan untuk variabel terikat berdasarkan kajian literatur yang berhubungan dengan kinerja proyek, Digunakan ukuran varian prosentase penyelesaian proyek Untuk skala pengukuran varian prosesentase penyelesaian proyek yang digunakan adalah sebagai berikut:

Skala	keterangan
1.	>15% terlambat dari waktu perencanaan
2.	5-15% terlambat dari waktu perencanaan
3.	5% (terlambat) - 5% (lebih cepat) dari waktu perencanaan
4.	5-15% lebih cepat dari waktu perencanaan
5.	>15% lebih cepat dari waktu perencanaan

Untuk secara ringkas dimensi kinerja waktu yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.5

Tabel 3.5. Variabel dependen yang akan digunakan dalam penelitian

No	Variabel	Ukuran kinerja waktu proyek	Literatur
1	Y1	Varian Prosentase waktu pelaksanaan dan rencana	Imam S, 2001

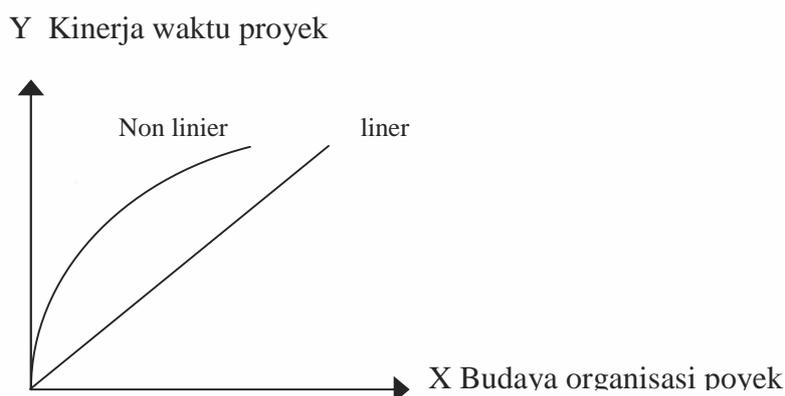
Sumber : hasil olahan

3.2.4. Model penelitian

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

Dari kajian literatur, dengan adanya budaya organisasi proyek konstruksi sebagai konfigurasi solusi yang diadopsi anggota organisasinya secara dominan atau yang lebih disukai, dalam mengatasi berbagai permasalahan, untuk menghilangkan hambatan dalam proses proyek konstruksi, akan berakibat meningkatkan kinerja waktu. Berdasarkan uraian tersebut, secara matematis grafik tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk fungsi seperti pada gambar berikut,

Universitas Indonesia



Gambar 3. 3 Gambar fungsi matematis grafik $Y = F(x)$

Sumber : Data olahan

$$Y = F(X_{ijkl})$$

Dimana :

Y = Kinerja waktu proyek

X = Variabel budaya organisasi proyek

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

Dari gambar 3.3 tersebut, diharapkan sejalan dengan meningkatnya budaya organisasi proyek akan dapat meningkatkan kinerja waktu, dengan kemungkinan bentuk peningkatan kinerja dapat berupa linier maupun non linier.

3.2.5. Instrumen penelitian

Berdasarkan (Arikunto, 1993:153) Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mempermudah dirinya dalam melaksanakan tugas mengumpulkan data.

- Kuesioner

Berdasarkan (sukandarrumidi, 2006) kuesioner disebut pula sebagai angket atau *self administrated questioner* adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengirimkan suatu daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Terdapat dua macam kuesioner berdasarkan cara menyusun pertanyaan, yaitu pertanyaan terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka adalah suatu kuesioner dimana pertanyaan-pertanyaan yang dituliskan tidak disediakan jawaban sehingga

Universitas Indonesia

responden dapat bebas/ terbuka luas untuk menjawabnya sesuai dengan pendapat/dalam pandangan dan pengetahuannya. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah suatu kuesioner dimana pertanyaan-pertanyaan yang dituliskan telah terdapat jawaban pilihan, sehingga responden tinggal memilih salah satu dari jawaban yang telah disediakan. Karena tujuan dari pengumpulan data dalam penelitian ini adalah mengetahui sikap atau opini dari responden maka digunakanlah jenis kuesioner tertutup dengan jawaban berupa skala atau nilai dari sikap atau opini dari responden.

Kuesioner pertama ditujukan kepada para pakar dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Memiliki pengalaman dalam menangani proyek konstruksi, khususnya proyek pembangunan gedung selama kurang lebih 12 tahun.
- b. Memiliki reputasi yang baik dalam proyek konstruksi.
- c. Memiliki pendidikan yang menunjang di bidangnya yang terkait dalam penelitian ini.

Sedangkan kuesioner kedua ditujukan kepada para key personil team proyek yang bekerja didalam proyek konstruksi bangunan gedung, yang sedang atau sudah dikerjakan dan berada di wilayah kota Jakarta.

- Skala pengukuran data

Untuk jenis skala yang digunakan untuk mengetahui dimensi budaya digunakan skala likert, karena tujuan Likert adalah bahwa akan menjabarkan aspek-aspek berbeda yang mewakili dari sikap yang sama (Ian Brace, 1949), sama halnya menurut (C.R. Kothari, 1990) skala yang paling sering digunakan dalam studi sikap sosial mengikuti pola yang dibuat oleh Likert atau sering disebut sebagai skala jenis Likert. Dalam skala Likert, responden diminta untuk menanggapi setiap laporan dalam hal beberapa derajat, biasanya lima derajat (tetapi pada kali 3 atau 7 juga bisa digunakan) dari kesepakatan atau ketidaksepakatan.

3.2.6. Definisi operasional

Berdasarkan (Reynolds, 1971) Untuk menentukan adanya konsep teoritis dalam pengaturan kehidupan nyata, seseorang harus menyusun jenis khusus definisi untuk menyediakan instruksi yang diperlukan. Jenis instruksi ini disebut definisi operasional. (Reynolds,1971) mendefinisikan sebagai berikut “Satu set prosedur

yang menggambarkan kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pengamat agar dapat menerima tayangan sensorik (suara, visual atau sentuhan dll tayangan) yang menunjukkan adanya atau derajat adanya konsep teoritis". Berdasarkan (E Babbie, 2007) Definisi operasional merupakan definisi konkret dan spesifik dari sesuatu hal dalam operasional yang harus dikategorikan melalui pengamatan. Misalkan definisi operasional dari "mendapatkan nilai A dalam kursus ini", adalah "benar menjawab setidaknya 90 persen dari pertanyaan ujian akhir."

Ciri penting dari definisi operasional adalah bahwa mereka *abstrak*, yaitu, independen terhadap waktu dan ruang. Hal ini memungkinkan mereka untuk digunakan dalam situasi kehidupan nyata yang berbeda dan pada waktu yang berbeda.

Hubungan antara konsep teori dan kesesuaian definisi operasional untuk mengukur keberadaan konsep teoritis adalah sebagian besar salah satu penilaian. Menurut Reynolds, definisi operasional tunggal dapat dievaluasi dengan dua kriteria:

1. Kesesuaian sebagai prosedur pengukuran.
2. Kaitannya dengan konsep teoritis

Dalam penelitian ini variabel independen yang sudah dipilih berdasarkan kaitannya sebagai solusi atau menjadi bagian solusi dari permasalahan utama pada proyek konstruksi, akan dijabarkan dalam bentuk definisi operasional berdasarkan prosedur pengukuran yang telah dijelaskan yaitu mengukur sikap responden terhadap indikator budaya yaitu Perilaku, persepsi, dan lingkungan yang dicerminkan pada peraturan/SOP/sistem organisasi yang ada pada lingkungan kerja mereka. Penilaian tersebut dengan menggunakan skala likert.

3.2.7. Lokasi dan objek penelitian

Lokasi dan objek yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

- Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan survey pada proyek bangunan gedung yang berada di wilayah Jakarta

- Objek penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Manager dan keypersonil tim proyek bangunan gedung di wilayah Jakarta, selaku pihak yang terlibat langsung pada kegiatan pelaksanaan proyek.

3.2.8. Populasi dan sample penelitian

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). Dalam penelitian ini, penentuan populasi yang digunakan adalah dengan jenis populasi tersedia (Accessible population): yaitu populasi turunan dari populasi teoritis yang akan dilakukan penelitian dengan pertimbangan jumlah dana, waktu dan tenaga yang tersedia dengan memperhatikan karakteristik yang telah ditentukan pada populasi teoritis. Populasi yang dituju adalah seluruh team personil proyek pada proyek bangunan gedung di wilayah Jakarta selaku pihak yang terlibat langsung pada kegiatan pelaksanaan proyek. Pengambilan sample penelitian digunakan snowball sampling.

3.2.9. Metode Analisa Data

Berdasarkan (Geoff Lancaster, 2005) Analisis adalah proses mengubah data menjadi informasi yang pada gilirannya dapat berfungsi untuk mengembangkan konsep, teori, penjelasan atau pemahaman, kita dapat mengembangkan gagasan tentang tujuan data lebih lanjut, yang pada gilirannya kita dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan akhirnya memilih teknik yang dapat digunakan dalam menganalisis data. Tujuan analisis adalah sebuah penentu utama dari teknik analisis data yang dipilih. (Sharp dan Howard, 1996) membuat asumsi yang menghubungkan tujuan analisis terhadap contoh-contoh teknik yang berlaku. Dengan demikian, mereka menyediakan taksonomi sangat berguna untuk keperluan analisis, menghubungkan berbagai kategori tujuan untuk teknik yang dapat digunakan, secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 3.6

Tabel 3.6. Tujuan analisis dan teknik yang dapat digunakan

NO	TUJUAN	TUJUAN ANALISIS	TEKNIK ANALISA
1	Uraian	Perumusan Konsep Klasifikasi	Analisis Isi Analisis faktor Analisis kluster
2	Konstruksi skala pengukuran	Konstruksi skala berbagai atribut	Skala sebuah dimensi Skala berbagai dimensi
3	menghasilkan hubungan empiris	Pola pengintaian Menggunakan hukum empiris	Metode Korelasi Teknik grafis
4	Penjelasan dan prediksi	Analisis kebijakan Teori Generasi	Analisis loglinier Perancangan model eksperimental Model regresi Analisis Jalur

Sumber: ((Sharp J.A. dan K Howard, 1996 p. 108) dalam Geoff Lancaster, 2005)

Penelitian ini bertujuan untuk mengklasifikasi dimensi dari budaya organisasi yang diterapkan dalam industri konstruksi, dan menghasilkan hubungan secara empiris antara budaya organisasi dengan kinerja waktu proyek, sehingga berdasarkan tabel 3.7 tujuan analisis dan teknik yang dapat digunakan, analisa faktor dan metode korelasi

- **Analisi Faktor**

Menurut Dillon dan Goldstein, penyederhanaan jumlah variabel yang cukup besar menjadi beberapa kelompok yang lebih kecil dilakukan dengan analisis faktor, yaitu berdasarkan faktor yang sama dengan tetap mempertahankan sebanyak mungkin informasi aslinya. Output yang diharapkan dari analisis oleh SPSS 17 adalah rotated component matrix, yaitu matrix principal component hasil ekstraksi yang dirotasi berdasarkan metode varimax dan jumlah komponen yang diambil adalah komponen yang mempunyai *eigenvalue* >1, dimana *eigenvalue* menyatakan nilai dari information content yang diperoleh dari faktor tertentu (1,2,3,...,n) dari variabel-variabel X, dalam penelitian ini. Berdasarkan (R Fellows and A Liu, 2008) Analisis faktor adalah metode multivariat yang menganalisis hubungan yang sulit untuk menafsirkan variabel berkorelasi dalam hal suatu konseptual bermakna sedikit, faktor relatif independen, yang masing-masing mewakili beberapa kombinasi variabel asli (Rummel 1970; Kleinbaum et al 1988;. Comrey & Lee1992), yaitu yang variabel dikelompokkan ke dalam sejumlah relatif kecil faktor (ekstraksi faktor) yang dapat digunakan untuk mewakili

Universitas Indonesia

hubungan antar set variabel yang saling berhubungan (lihat Norusis1992). Sehingga, faktor adalah jenis konstruk laten, bahwa dalam membangun merupakan sebuah penggabungan dari variabel dan laten karena tidak dapat diamati (dan diukur) secara langsung tetapi hanya melalui variabel konstituen. Biasanya, baik kecocokan variabel yang diyakini untuk menggabungkan dan membentuk konstruk dinilai dengan cara menghitung Chronbach's alpha (), yang merupakan koefisien reliabilitas (konsistensi). Dengan demikian, alpha Chronbach's menggunakan metrik dari jumlah variabel yang diyakini konstituen dari konstruksi dan korelasi antara mereka.

Persamaan 3 1 Chronbach's alpha () adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{N\bar{r}}{1+(N-1)r} \dots\dots\dots (3. 1)$$

Dimana :

N = jumlah dari variabel

\bar{r} = adalah variabel rata-rata korelasi antar semua variabel.

Umumnya, tingkat kritis untuk keandalan ketika menggunakan alpha Chronbach () adalah 0,7; setiap koefisien di bawah ini yang menunjukkan bahwa variabel tidak cukup saling berkaitan untuk bergabung untuk menghasilkan laten tunggal membangun.

- Analisa korelasi dan regresi

Ketika terdapat kebutuhan untuk mencari tahu hubungan antara dua variabel maka dapat ditangani dengan baik oleh metode korelasi (Y.K. Singh, 2006), Analisis korelasi digunakan untuk mempelajari hubungan antara dua variabel, yaitu variabel pengharapan (predictor) yang merupakan variabel terikat dengan variabel-variabel kriteria ukuran yang merupakan variabel bebas ((Dillon and Goldstein 1984) dalam (Sudarto, 2007)). Atau merupakan alat analisis yang dipergunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel terikat (Y) dengan variabel bebas (X) (Syamsudin 2002). Hubungan antara variabel menghasilkan nilai positif atau negatif dengan batasan nilai koefisien korelasi r (Pearson Correlation Coefficient) adalah 1 untuk hubungan positif dan -1 untuk hubungan negatif (Siegel 1990). Hubungan antara dua variabel dapat karena

hanya kebetulan, dapat pula karena merupakan hubungan yang sebab akibat. Dua variabel dikatakan berkorelasi apabila perubahan yang lain secara teratur, dengan arah yang sama atau arah yang berlawanan ((Syamsudin 2002) dalam (Sudarto, 2007):.

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi momen product moment correlation) Pearson, yaitu: jika sepasang variabel kontinu, X dan Y, mempunyai korelasi, derajat korelasi dapat dicari dengan menggunakan koefisien korelasi pearson

Persamaan 3 2 Rumus korelasi Pearson, adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{(\sum x_i^2)(\sum y_i^2)}} \dots\dots\dots(3.2)$$

Dimana

r = Koefisien korelasi yang dicari

$x_i = X - \bar{X}$

$y_i = Y - \bar{Y}$

\bar{Y} = Nilai rata-rata variabel Y

\bar{X}_j = Nilai X rata-rata yang ke - j

Pengujian hipotesis/model tentang korelasi :

- $r = 0$, maka tidak ada hubungan antara dua variabel tersebut
- $r > 0$, maka ada hubungan positif
- $r < 0$, maka ada hubungan negatif

Jenis korelasi bivariate pada program SPSS yang digunakan adalah pearson correlation coefficient. Pada umumnya untuk sample kurang dari 100, angka korelasi terkecil yang dapat dipertimbangkan adalah $\pm 0,300$ ((Dillon & Goldstein, 1984) dalam (Sudarto, 2007)). Penelitian ini menggunakan pertimbangan atas dasar r berikut degree of freedom yang diperoleh dari table Fisher and Yates (Yates 1973). Dari hasil korelasi dipilih variabel-variabel Xi untuk diproses lebih lanjut, yaitu variabel Xi yang mempunyai hubungan berarti dengan variabel Y yang dipilih berdasarkan criteria dengan tingkat hubungan yang sedang sampai tinggi, seperti:

1. $0 - 0.25$ = Korelasi sangat lemah

2. 0.25 – 0.50 = Korelasi cukup
3. 0.50 – 0.75 = Korelasi kuat
4. 0.75 – 100 = Korelasi sangat kuat

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).

Analisis regresi berganda dalam penelitian ini menggunakan analisis hubungan antara satu variabel terikat dengan variabel-variabel bebas. Selain itu analisis ini juga digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang berpengaruh terhadap variabel terikat serta seberapa besar kontribusi variabel-variabel tersebut ((Syamsudin 2002) dalam (Sudarto, 2007)).

Model analisis regresi berganda ini merupakan model matematis, yaitu model yang memperlihatkan hubungan secara kuantitatif antara variabel-variabel bebas X_i dengan Y . Jika hubungan antara variabel Y dengan variabel bebas X_i adalah linier dan dianggap terhadap k variabel bebas serta n pengamatan.

Persamaan 3.3 model regresi berganda, untuk hubungan Y dan X_i dapat dinyatakan sebagai berikut ((Katz 1982) dalam (Sudarto, 2007)):

$$Y = S_0 + S_1 \cdot x_1 + S_2 \cdot x_2 + \dots + S_n \cdot x_n + v \dots \dots \dots (3.3)$$

Dengan :

S_0 = koefisien

S_1, S_2 = Konstanta

v = Kesalahan pengganggu

Dalam analisis regresi berganda ini dipergunakan metode enter regression, untuk mengetahui tingkat pengaruh dari variabel-variabel yang dipergunakan. Dalam analisis regresi terdapat beberapa ukuran yang akan dicari, yaitu ((Arikunto 1993) dalam (Sudarto, 2007)):

- Garis regresi, yaitu yang menyatakan dan menggambarkan karakteristik hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian.
- Standard error of estimate, yaitu hanya mengukur pemencaran tiap-tiap titik (data) terhadap garis regresinya atau merupakan penyimpangan standar dari harga-harga variabel pengaruh (Y) terhadap garis regresinya.

- Uji model

Dari model regresi yang telah diperoleh baik model linier maupun non linier, kemudian dilakukan beberapa uji model, yaitu :

- a. Coefficient of Determination Test atau R^2 Test

R^2 test digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel bebas X terhadap variasi (naik turunnya) variabel terikat Y. Variasi Y yang lainnya disebabkan oleh faktor lain yang juga mempengaruhi Y dan sudah termasuk dalam kesalahan pengganggu (disturbance error) ((Supranto 1988) dalam (Sudarto, 2007)). R^2 juga digunakan untuk mengukur seberapa dekat garis regresi terhadap data. Daerah nilai R^2 adalah dari nol sampai satu. Semakin dekat nilai Y dari model regresi kepada titik-titik data, maka nilai R^2 semakin tinggi ((Katz, 1982) dalam (Sudarto, 2007))

Persamaan 3 4 Rumus R^2

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum_{i=1}^n (Y_i - Y_c)^2} \dots\dots\dots(3.4)$$

Dengan :

- Y_i = Nilai Y aktual (sampel)
- Y_c = Nilai Y yang dihitung dari model regresi
- \bar{Y} = Nilai Y rata-rata

- b. Uji t (t-Test)

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis nol (H_0) bahwa masing-masing koefisien dari model regresi sama dengan nol dan hipotesis alternatifnya (H_0) adalah jika masing-masing koefisien dari model tidak sama dengan nol. Dengan demikian dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$H_0 : S_1 = 0, S_2 = 0, S_3 = 0, \dots, S_k = 0$$

$$H_a : S_1 \neq 0, S_2 \neq 0, S_3 \neq 0, \dots, S_k \neq 0$$

Jika hipotesis nol diterima berarti model yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk memprediksi nilai Y, sebaliknya jika hipotesis nol ditolak, maka nilai model yang dihasilkan dapat dipergunakan untuk memprediksi nilai Y. Nilai t

dari koefisien variabel X dan konstanta regresi dapat dicari dengan menggunakan rumus (Katz 1982) :

- t_0 untuk koefisien variabel X (S_i) Persamaan 3 5 koefisien variabel X (S_i), adalah sebagai berikut:

$$tS_0 = \frac{S_0}{S_b} \dots\dots\dots(3.5)$$

- t_0 untuk koefisien variabel X (S_0) Persamaan 3 6 koefisien variabel X (S_0)

$$tS_0 = \frac{S_0}{S_a} \dots\dots\dots(3.6)$$

Dimana S_b adalah kesalahan baku dari konstanta regresi. adalah kesalahan dari koefisien variabel X dan S_a Kriteria pengujian hipotesis ini adalah sebagai berikut:

Ho ditolak bila t_0 hitung $> t_{\alpha(n-k-1)}$ tabel

Ho ditolak bila t_0 hitung $\leq t_{\alpha(n-k-1)}$ tabel

3.3. Kesimpulan

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu proyek, dengan strategi penelitian kuantitatif, karena penelitian ini mencoba mengumpulkan bukt-bukti dari studi kasus pada proyek gedung di Jakarta, antara hubungan fakta kebudayaan organisasi proyek dengan kinerja waktu proyek dan dalam rangka untuk menguji teori hubungan tersebut dengan hipotesis yang telah di jabarkan sebelumnya.

Sedangkan untuk menyelesaikan pertanyaan penelitian digunakanlah stratetegi penelitian studi kasus analisis yang mirip dengan konsep survei analitik, karena mencoba mengukur dan mengelompokkan serta melihat hubungan antar variabel terikat dan bebas, sehingga dalam teknik pengumpulan data digunakan kuesioner untuk mendapatkan skala pengaruh budaya organisasi proyek terhadap kinerja waktu. Dan untuk menganalisa data yang didapat digunakan metode analisa faktor, untuk mengelompokkan dimensi budaya organisasi, analisa korelasi dan regresi untuk melihat hubungan antara dimensi budaya organisasi

sebagai variabel bebas dan kinerja waktu sebagai variabel terikat, sehingga hasil dari analisa dapat untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis.



BAB 4

ANALISA PENELITIAN

4.1. Pendahuluan

Pada bagian ini akan melaksanakan analisa penelitian yang terdiri dari Analisa studi literatur dan Analisa Hasil Kuesioner. Analisa hasil studi literatur merupakan pangkajian literatur yang terkait dan telah di paparkan pada bagian landasan teori, yang bertujuan untuk mendapatkan variabel yang digunakan. Sedangkan analisa hasil kuesioner bertujuan untuk mendapatkan hasil yang diperlukan dengan analisa statistik yang telah dipaparkan pada bagian metodologi penelitian, terhadap data kuesioner yang telah didapatkan.

4.2. Analisa Studi literatur

Pada bagian ini bertujuan untuk memaparkan hasil analisa dari studi literature, yang bertujuan untuk mendapatkan variabel yang digunakan dalam penelitian dari berbagai literature yang berkaitan dengan permasalahan.

4.2.1. Prioritas Untuk Fokus Perbaikan Dalam Industri Konstruksi

Berbagai permasalahan atau fokus perubahan untuk peningkatan kinerja dalam industri konstruksi di berbagai Negara telah dipaparkan oleh beberapa peneliti sebelumnya diantaranya: Industri konstruksi di UK (Egan, 1998) dan (Strategic Forum, 2009), Industri konstruksi di Amerika (CCIS, 1997), Industri konstruksi di Singapore (CIDB, 1992), Industri konstruksi di Arab (H Abdallah al saleh, 1995), Industri konstruksi di Hongkong (CIRC, 2001), Industri konstruksi di srilanka (N De Silva et all,2008), Industri konstruksi di Indonesia (A Suraji & D Krisnanda, 2008), Industri konstruksi di pakistan (Muhammad Saqib, 2008). Setiap peneliti memiliki penenkanan aspek yang berbeda satu sama lain, untuk itu dalam memilih aspek untuk fokus perbaikan atau permasalahan dalam industry konstruksi digunakan analisa frekuensi.

Proses analisa frekuensi adalah menghitung jumlah aspek yang sama yang dipaparkan oleh berbagai peneliti, atau menjadi bagian dari salah satu aspek dari

aspek yang lain yang telah dipaparkan oleh salah seorang peneliti, kemudian dilakukan pemeringkatan berdasarkan ranking dari berbagai aspek yang ada. Untuk selengkapnya hasil proses analisa frekuensi untuk menentukan prioritas dalam permasalahan atau fokus peningkatan kinerja dalam industry konstruksi dapat dilihat pada tabel 4.1



Tabel 4.1. Analisa Frekuensi terhadap fokus perbaikan industri konstruksi

NO	FOKUS KEPADA PERUBAHAN	PRIORITAS	FREKUENSI	PENULIS									KETERANGAN
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	
TOTAL				5	4	4	4	6	6	4	4	5	
1	Kepemimpinan	4	1	1									A (EGAN, 1998) UK
2	menghasilkan kualitas	2	3	1					1	1			B (CCIS)
3	Komitemen kepada pekerja	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1		C (CIDB, 1992) SINGAPORE
4	Komitmen kepada client	4	1	1									D H Abdallah al saleh, 1995 (Arab)
5	Team dan integrasi	2	3	1	1			1					E (strategic forum) UK
6	Manajemen	2	3			1	1					1	F (CIRC, 2001) HONGKONG
7	Tanggung jawab dari kontraktor kepada pemilik	4	1		1								G N De Silva, ET ALL (srilanka)
8	Teknologi	4	1		1								H A Suraji & D Krisnanda, 2008 (Indonesia)
9	sub sektor kontrak	4	1			1							I Muhammad Saqib, 2008 (pakistan)
10	mekanisasi dan otomatisasi	4	1			1							
11	Keberlanjutan	4	1					1					
12	Kesehatan & Keselamatan	2	3				1	1	1				
13	Kualitas desain	4	1					1					
14	mencapai nilai pengadaan konstruksi;	3	2						1	1			
15	mengembangkan industri yang efisien, inovatif dan produktif;	4	1						1				

(sambungan) Tabel 4. 1

NO	FOKUS KEPADA PERUBAHAN	PRIORITAS	FREKUENSI	PENULIS									KETERANGAN
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	
16	merancang kerangka kelembagaan baru	4	1						1				
17	regulasi dan informasi	3	2				1				1		
18	Mengadopsi Mekanisme Pemberian Insentif	4	1							1			
19	kepemimpinan client	4	1					1					
20	revisi peraturan	4	1								1		
21	Sistem Registrasi	4	1								1		
22	pengadaan	4	1									1	
23	Tim desain	4	1									1	
24	Manajer Proyek	4	1									1	
25	kontraktor	4	1									1	

Sumber :hasil olahan

Dari hasil analisa frekuensi pada fokus perbaikan dalam industry konstruksi, digunakan aspek yang memiliki frekuensi lebih dari 3 atau minimal termasuk ke dalam prioritas 1 dan 2, yaitu:

- komitmen kepada pekerja,
- menghasilkan kualitas,
- team dan integrasi,
- manajemen,
- kesehatan & keselamatan.

4.2.2. Prioritas Untuk Aspek Fokus Perbaikan Dalam Industri Konstruksi

Hasil dari analisa frekuensi terdapat 5 fokus perbaikan dalam industry konstruksi yang terdiri dari Komitemen kepada orang, komitmen untuk kualitas, Team dan integrasi, Manajemen dan Kesehatan & Keselamatan. Pada setiap kelompok fokus perbaikan memiliki aspek yang menjadi tujuan utama, penentuan aspek yang digunakan dalam penelitian ini, berdasarkan hasil dari analisa frekuensi terhadap setiap kelompok perbaikan. Proses analisa frekuensi untuk setiap kelompok fokus perbaikan akan di jabarkan berikut ini.

1. Komitemen kepada pekerja

Berdasarkan beberapa literature terdapat sumber yang menjabarkan Komitmen kepada pekerja terdapat, diantaranya

a. Berdasarkan (Egan, 1998)

Komitmen kepada karyawan : hal ini tidak hanya memperhatikan kondisi site yang layak (kondisi site yang layak), gaji yang pantas (gaji) dan peduli mengenai kesehatan dan keselamatan para pekerja (kesehatan dan keselamatan). Hal ini berarti juga komitmen kepada pelatihan dan pengembangan kemampuan manajer dan supervisor (pelatihan dan pengembangan). Dan juga hal tersebut berarti menghormati seluruh pihak yang terlibat dalam proses (menghormati), melibatkan semua pihak dalam peningkatan berkelanjutan dan belajar (peningkatan kemampuan dan belajar), serta tidak ada budaya menyalahkan (budaya menyalahkan) dalam hubungan saling ketergantungan dan percaya (ketergantungan dan percaya).

Berdasarkan (Egan, 2003) Komitmen kepada karyawan : Keragaman adalah tentang mengakui dan menghargai semua cara di mana orang berbeda, bukan hanya yang jelas terlihat gender, etnis, kecacatan, dan usia, tetapi juga perbedaan yang kurang terlihat seperti latar belakang, kepribadian dan gaya kerja. Ini adalah tentang menggunakan perbedaan ini untuk keuntungan untuk meningkatkan kreativitas, inovasi dan produktivitas (keanekaragaman pekerja). Tema ini meliputi penyediaan fasilitas kesejahteraan dan pengaturan untuk membuat site. Sudah terlalu lama industri menerima standar yang buruk kesejahteraan dan pengaturan untuk logistik site. Menciptakan kondisi yang tepat di site adalah penting dalam memastikan bahwa tenaga kerja merasa dihormati dan bagian dari proyek. (fasilitas dan lingkungan kerja site). Kesehatan yang buruk di tempat kerja pada pekerja yang bekerja di industri konstruksi jarang diberikan kemudahan untuk pengobatan, salah satu alasannya kecelakaan merupakan peristiwa traumatik tiba-tiba, mereka menuntut tindakan segera dan sering menimbulkan publisitas yang cukup besar(Kesehatan). Industri konstruksi memiliki salah satu catatan keselamatan terburuk dari setiap sektor bisnis di Inggris. Hal ini memiliki dampak langsung pada citra dan karena itu mengurangi kemampuannya untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang diperlukan (Keselamatan). Belajar secara menurus merupakan elemen penting dari perbaikan terus-menerus. Tanpa belajar, pengetahuan yang didapat dari inovasi dan pengalaman tidak akan menyebar ke seluruh industri. Agar industri konstruksi maju dan menjadi lebih kompetitif, pengetahuan yang diperoleh dari pemecahan masalah dan inovasi harus diterjemahkan ke dalam pembelajaran dan disampaikan kepada khalayak yang lebih luas baik di dalam perusahaan maupun pada industri konstruksi yang lebih luas(belajar). Tema ini mencakup kondisi kerja bagi mereka yang terlibat dalam di luar site industri. Beberapa kasus muncul dalam penyediaan kondisi kerja yang relatif buruk terhadap lingkungan kantor, dalam hal tanah, kebisingan, dan kondisi kerja yang tidak memuaskan atau tidak aman. Namun, diakui bahwa sebagian besar cenderung memberikan kondisi kerja yang lebih baik daripada mereka di situs konstruksi. (Lingkungan kerja diluar lokasi site).

b. Berdasarkan (CCIS, 1997)

Pada tahun 1997, komisi CII dari umpan balik hasil dari pengalaman mengimplementasi team (RT (98-3) untuk menginvestigasi berbagai anggota perusahaan jasa konstruksi masih berpengalaman memiliki nilai yang tinggi untuk pergantian tenaga kerja yang telah di observasi pada 1992 dan memahami bahwa perusahaan berjuang mengatasi masalah ini. Sasaran mereka didefinisikan pada aturan bahwa pemilik dan perusahaan melaksanakan :

- Menjalankan metode untuk menarik pekerja pada industri konstruksi (perekrutan)
- menjalankan metode untuk melatih pekerja pada industri konstruksi (pelatihan)
- Dan mengidentifikasi keuntungan dari kesuksesan program (identifikasi kesuksesan pelatihan)

c. Berdasarkan (CIDB, 1992)

kekurangan pekerja terampil yang sesuai dan terlatih serta keberadaan tenaga kerja asing yang besar namun tidak terampil;

d. Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995)

Tujuan utama pengelolaan, baik dalam dan diluar site konstruksi, adalah untuk menyelesaikan pekerjaan oleh pekerja dengan koordinasi, mengarahkan, dan memimpin mereka. Membangun sistem motivasi dan komunikasi memainkan peranan penting untuk membantu manajemen untuk melaksanakan fungsi ini dan menciptakan lingkungan yang produktif pada site.

Berbagai teknik dapat digunakan untuk memotivasi pekerja konstruksi dan meningkatkan komunikasi dengan mereka. Beberapa adalah jumlah rekomendasi teknik yang efektif pada dua area, baik didalam site maupun di luar site, yaitu:

- insentif keuangan: terlepas perasaan negatif uang sebagai motivasi dalam konstruksi. Di Saudi arabia, hal tersebut di pertimbangkan sebagai suatu hal yang teramat penting dan alat yang efektif untuk memotivasi pekerja konstruksi kareana hampir seluruh pekerja merupakan pendatang dari luar negeri dan alasan utama bekerja di Saudi arabia adalah uang. Juga, sebagian besar pekerja merupakan kelas ekonomi yang rendah pada negara mereka dan

mereka masih bertahan dengan motivasi kepuasan dari kebutuhan dasar.(insentif)

- Partisipasi pekerja : partisipasi pekerja merupakan pertimbangan dari jalan kesuksesan untuk meningkatkan produktivitas karena pekerja yang terlibat dalam membuat keputusan yang berdampak untuk lingkungan yang memiliki antusias untuk bekerja keras, cepat memahami berbagai perubahan untuk peningkatan produktivitas, dan lebih loyal terhadap perusahaan (partisipasi)
- Kegiatan sosial : kegiatan sosial memerankan sebuah peran penting dalam memotivasi pekerja konstruksi pada Saudi Arabia, karena hampir seluruh pekerja merupakan pendatang dari luar negeri dan hidup dalam penampungan terpisah dengan keluarga mereka. Harusnya terdapat sebuah program kegiatan sosial atau yang lain, perjalanan, pesta dan kegiatan olahraga.(kegiatan sosial)

e. Berdasarkan (strategic forum, 2009)

memberikan nilai pada karyawan mengarah pada lebih produktif dan berkaitan pada kekuatan pekerja, fasilitas perekrutan dan pengelolaan karyawan serta berkaitan pada komunitas lokal yang berdampak positif pada proyek konstruksi

- Pekerja lokal proyek dan pemberian pelatihan lokal akan menjadi manfaat dalam keinginan untuk menciptakan komunitas yang berkelanjutan
- masyarakat lokal akan menjadi lebih terlibat dan berkaitan dari awal sampai keseluruhan proyek
- Pelatihan dan pengembangan akan ditawarkan pada semua staff, termasuk klien untuk menyatukan kebutuhan individu, proyek dan perusahaan (pelatihan dan pengembangan)
- Kesempatan untuk masa belajar atau magang dan pengalaman kerja akan di tawarkan
- Kesempatan untuk kesetaraan akan diadopsi untuk meningkatkan berbagai macam pekerja
- Kesepakatan proyek yang spesifik akan dibangun antara serikat pekerja dan pegawai untuk mendorong prakter pekerja yang lebih baik, termasuk pelatihan sebagaimana kesehatan dan keselamatan kerja

- Site konstruksi akan menjadi bersih, secara cepat menyediakan kualitas untuk fasilitas yang baik, termasuk katering, mendekati pada kebutuhan yang berbeda pada berbagai pekerja(kondisi site yang layak),
- Site akan berjalan dengan mempertimbangkan tidak ada gangguan kepada masyarakat sekitar

f. Berdasarkan (circ, 2001)

Ketrampilan tenaga kerja lokal bermacam-macam, namun tidak mudah untuk mengetahui kecuali bila pekerja telah menjalani pengujian ketrampilam. Penyebabnya adalah kelaziman penggunaan sub kontrak dan sistem gaji harian untuk pekerja, para pemilik tidak segera menggunakan tenaga kerja langsung dan sistem gaji harian atau investasi untuk pelatihan. Kekurangan kejelasan jenjang karir, kecilnya insentif untuk pekerja meningkatkan kemampuannya. Industri konstruksi menghadapi berbagai macam kesulitan dalam menarik orang baru dan menahan kualitas pekerja sebagai hasil dari ketidakstabilan pekerja dan buruknya kondisi dari industri. Tenaga kerja adalah aset yang paling berharga dalam industri konstruksi. Kita perlu memelihara tenaga kerja konstruksi yang berkualitas melalui pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi pada semua tingkatan, mendorong budaya etika dan mempromosikan kerja yang stabil bagi pekerja konstruksi. (pengembangan sumber daya manusia). Untuk profesional konstruksi, kami merekomendasikan bahwa mahasiswa program sarjana harus menerima pelatihan keahlian lunak (*soft skill*) dan paparan praktis. Mereka juga harus dilengkapi dengan basis pengetahuan yang lebih luas untuk memfasilitasi kerjasama di masa depan dengan profesional dari disiplin lain. (profesional konstruksi) Untuk mendorong budaya belajar sepanjang hayat antara profesional konstruksi, partisipasi dalam melanjutkan program-program pengembangan profesional harus dibuat sebagai pra-syarat untuk pembaharuan keanggotaan dengan lembaga profesional (belajar). tenaga teknik Konstruksi dan supervisor memainkan peran penting dalam memastikan kesesuaian pekerjaan konstruksi dengan spesifikasi dan persyaratan undang-undang atau kontrak lainnya. Untuk meningkatkan standar pengawas site, kerangka pelatihan yang terstruktur harus dibuat, menetapkan pelatihan akademis dan praktis yang diperlukan untuk berbagai jenis tanggung jawab pengawasan (kerangka

Universitas Indonesia

pelatihan) Adapun pekerja konstruksi, pada prinsipnya kami mendukung proposal Konstruksi Dewan Penasihat untuk melaksanakan skema registrasi tenaga kerja konstruksi. Kami juga mendukung inisiatif klien sektor publik untuk kontrak mengharuskan kontraktor untuk terlibat pekerja usaha yang diuji. (skema registrasi tenaga kerja konstruksi). Hal ini penting untuk menanamkan budaya etis dalam industri konstruksi dalam rangka memberantas tindak pidana korupsi dan tidak jujur. Untuk melengkapi upaya Komisi Independen Anti Korupsi dalam memberantas korupsi, kami merekomendasikan langkah-langkah khusus untuk menumbuhkan sikap bertanggung jawab terhadap pekerjaan di antara personil konstruksi dan untuk mempromosikan kejujuran dalam industri melalui pencegahan korupsi dan pengundangan kode praktek dan pedoman. (menumbuhkan sikap bertanggung jawab). Sistem upah harian kerja, yang sangat umum dalam konstruksi lokal, tidak kondusif bagi perkembangan budaya kualitas atau retensi bakat. Industri ini harus berinvestasi dalam meningkatkan kualitas tenaga kerjanya. Kami mendesak industri untuk menyediakan lapangan kerja yang stabil bagi pekerja konstruksi dengan pelebaran penggunaan tenaga kerja langsung, dimulai dengan perdagangan inti. Klien dapat membantu dalam pembangunan ini dengan kontrak yang mewajibkan semua kontraktor mereka untuk melibatkan tenaga kerja langsung (menyediakan lapangan kerja yang stabil).

Dari hasil analisa frekuensi, beberapa aspek yang menjadi tujuan pada kelompok fokus perbaikan untuk komitmen kepada orang yang telah dijabarkan oleh lima peneliti, terdapat tiga aspek yang memiliki frekuensi lebih dari 3, yaitu :

- Pelatihan dan pengembangan
- Belajar
- Lokasi site yang layak

Untuk selengkapnya hasil analisa frekuensi untuk fokus perbaikan terhadap komitmen kepada orang dapat dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4.2. Analisa Frekuensi terhadap aspek komitmen kepada pekerja

NO	SUB ASPEK KOMITMEN KEPADA PEKERJA	PRIORITAS	FREKUENSI	PENULIS					KETERANGAN		
				A	B	C	D	E			
				JUMLAH ASPEK							
8	8	7	6	3							
1	kepercayaan	4	1	1						A	EGAN, 1998
2	budaya tidak menyalahkan	4	1	1						B	(Strategic Forum, 2009)
3	lokasi site yang layak	2	3	1	1		1			C	CIRC, 2001
4	upah	4	1	1						D	Egan, 2003
5	kesehatan dan keselamatan kerja	3	2	1			1			E	H Abdallah al saleh, 1995
6	pelatihan dan pengembangan	2	3	1		3	1				
7	rasa hormat	4	1	1							
8	belajar	2	3	1	1		1				
9	Tenaga kerja dan pelatihan di sekitar site	4	1		1						
10	Keterlibatan tenaga kerja di sekitar site	4	1		1						
11	kesempatan untuk magang	4	1		1						
12	Kesempatan yang sama untuk tenaga kerja	4	1		1						
13	Perjanjian khusus proyek	4	1		1						
14	Pengelolaan site	4	1		1						
15	Keanekaragaman di tempat kerja.	4	1				1				
16	di luar Lingkungan kerja	4	1				1				
17	profesional konstruksi,	4	1			1					
18	skema registrasi tenaga kerja konstruksi.	4	1			1					
19	menumbuhkan sikap bertanggung jawab	4	1			1					
20	menyediakan lapangan kerja yang stabil	4	1			1					
21	insentif keuangan							1			
22	Partisipasi pekerja							1			
23	Kegiatan sosial							1			

Sumber : hasil olahan

- Pelatihan dan pengembangan

Berdasarkan (Egan, 1998) komitmen kepada pelatihan dan pengembangan kemampuan manajer dan supervisor berdasarkan (strategic forum,2009) Pelatihan dan pengembangan akan ditawarkan pada semua staff, termasuk klien untuk menyatukan kebutuhan individu, proyek dan perusahaan. Berdasarkan (CIRC, 2001) Tenaga kerja adalah aset yang paling berharga dalam industri konstruksi. Kita perlu memelihara tenaga kerja konstruksi yang berkualitas melalui pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi pada semua tingkatan, mendorong budaya etika dan mempromosikan kerja yang stabil bagi pekerja konstruksi. Tenaga teknik Konstruksi dan supervisor memainkan peran penting dalam memastikan kesesuaian pekerjaan konstruksi dengan spesifikasi dan persyaratan undang-undang atau kontrak lainnya. Untuk meningkatkan standar pengawas site, kerangka pelatihan yang terstruktur harus dibuat, menetapkan pelatihan akademis dan praktis yang diperlukan untuk berbagai jenis tanggung jawab pengawasan . Kita perlu untuk memelihara budaya berorientasi kinerja diantara personil konstruksi dengan mendorong mereka untuk membangun perasaan bangga terhadap hasil kerja mereka dan meningkatkan insentif untuk pekerja dalam meningkatkan kemampuan

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan personil proyek dengan memberikan pelatihan berdasarkan kompetensi pada semua tingkatan

Pada proses proyek konstruksi, adanya implementasi untuk pelatihan dan pengembangan, diantaranya adalah :

- Pemberian insentif yang sesuai untuk pekerja dalam meningkatkan ketrampilan dan menanamkan kebanggaan dari hasil kerja pada karyawan, (berdasar kan circ, 2001) untuk memelihara budaya berorientasi kinerja diantara personil konstruksi dengan mendorong mereka untuk membangun perasaan bangga terhadap hasil kerja mereka dan meningkatkan insentif untuk pekerja dalam meningkatkan kemampuan
- Pelatihan yang diberikan kepada pengawasan, manajer site, perencana. Berdasarkan (Egan, 1998) Pada tingkat manajer proyek membutuhkan

pelatihan untuk integrasi proyek dan memimpin peningkatan kinerja dari konseptual sampai pada tahap akhir pelaksanaan. Tingkat penting dalam site adalah supervisor, sehingga diperlukan pelatihan bagi pengawas. Antara standar desainer terhadap kompetensi profesional dicapai dengan pelatihan yang telah mereka lakukan.

- Belajar

Berdasarkan (Egan, 1998) adalah melibatkan semua orang dalam peningkatan berkelanjutan dan belajar, untuk pengertian yang lebih luas (Egan, 2003), menyatakan bahwa Belajar yang berkesinambungan merupakan elemen penting dari perbaikan secara menerus. Tanpa belajar, pengetahuan yang didapat dari inovasi dan pengalaman tidak akan menyebar ke seluruh industri, seperti yang disebutkan pada Peninjauan kembali pada industri konstruksi, dan sama-sama tidak akan ada perubahan budaya. Untuk industri konstruksi lebih maju dan menjadi lebih kompetitif, pengetahuan yang diperoleh dari pemecahan masalah dan inovasi harus diterjemahkan ke dalam pembelajaran dan disampaikan kepada khalayak yang lebih luas baik di dalam perusahaan dan di industri yang lebih luas. Berdasarkan (circ, 2001) Untuk mendorong budaya belajar sepanjang hayat diantara profesional konstruksi, partisipasi dalam melanjutkan program-program pengembangan profesional harus dibuat sebagai pra-syarat untuk pembaharuan keanggotaan dengan lembaga profesional.

Belajar bertujuan untuk peningkatan kemampuan yang berkelanjutan dengan pembelajaran terhadap pengetahuan yang diperoleh dari pemecahan masalah dan inovasi dan disampaikan kepada khalayak yang lebih luas

Pada proses proyek konstruksi, adanya implementasi untuk belajar, diantaranya adalah :

- Terdapat struktur karir yang jelas. Berdasarkan (Egan, 1998) Untuk membangun lebih banyak pemimpin yang unggul, terutama pada tingkat manajemen puncak (top manajemen) diperlukan struktur karir yang jelas. Berdasarkan (circ, 2001) Partisipasi industri akan membutuhkan pembangunan sekumpulan ketrampilan dan kompetensi untuk mendukung pendekatan integrasi baru. Pada level pekerja, kita perlu untuk membangun

tenaga kerja yang fleksibel, berbagai ketrampilan, dan produktif sejauh tenaga kerja lebih stabil dan kesempatan jenjang karir yang lebih baik

- Terdapat upaya mendorong peserta untuk mendapatkan sertifikasi profesi. Berdasarkan (circ, 2001) Untuk mendorong budaya belajar sepanjang hayat antara profesional konstruksi partisipasi dalam melanjutkan program-program pengembangan profesional harus dibuat sebagai pra-syarat untuk pembaharuan keanggotaan dengan lembaga profesional.
- Terdapat upaya meningkatkan ketrampilan pekerja konstruksi agar dapat menguasai teknologi baru. Berdasarkan (Egan, 1998) Meningkatkan mutu, pelatihan dan belajar terus menerus, bukan merupakan daftar dari industri konstruksi saat ini, Terdapat kondisi mulai frustrasi diantara bagian pemasok bahwa inovasi mereka terhalang karena pekerja konstruksi tidak dapat mengatasi teknologi baru yang membuat mereka tersedia, hal ini perlu di rubah.
- Terdapat upaya menambahkan jenis ketrampilan pekerja konstruksi. Berdasarkan (Egan, 1998) Kurangnya multi ketrampilan. Pengalaman dari industri lain dengan proses yang terpisahkan, operasi spesialis mengurangi dari keseluruhan efisiensi. Teknik pembangunan yang modern membutuhkan sedikit pekerja spesialis namun lebih banyak pekerja yang dapat mengerjakan sebuah rentang pekerjaan berdasarkan fungsi di sekitar proses daripada tenaga kerja buruh.
- Lokasi site yang layak

Berdasarkan (Egan, 1998) memperhatikan kondisi site yang layak Berdasarkan (Egan, 2003) penyediaan fasilitas kesejahteraan dan pengaturan untuk membuat site. Sudah terlalu lama industri menerima standar yang buruk pada kesejahteraan dan pengaturan untuk logistik site. Menciptakan kondisi yang tepat di site adalah penting dalam memastikan bahwa tenaga kerja merasa dihormati dan bagian dari proyek. Berdasarkan (Egan, 2003) Site konstruksi akan menjadi bersih, secara cepat menyediakan kualitas untuk fasilitas yang baik, termasuk katering, mendekati pada kebutuhan yang berbeda pada berbagai pekerja (strategic forum, 2009)

Tujuan dari site yang layak adalah Site konstruksi akan menjadi bersih, secara cepat menyediakan kualitas untuk fasilitas yang baik, termasuk adanya catering

Pada proses proyek konstruksi, adanya implementasi untuk site yang layak, diantaranya adalah :

- Terdapat site konstruksi yang layak dan bersih, termasuk adanya catering. Berdasarkan (Egan, 2003) Site konstruksi akan menjadi bersih, secara cepat menyediakan kualitas untuk fasilitas yang baik, termasuk catering

2. Komitmen kepada kualitas

a. Berdasarkan (Egan, 1998)

komitmen kepada kualitas: berarti tidak hanya nol cacat (tidak ada cacat) tapi kali pertama tepat (ketepatan), pelaksanaan tepat waktu dan anggaran (hasil yang sesuai), berinovasi untuk kepentingan klien dan mengurangi hasil yang tidak memiliki nilai tambah, apakah itu dalam desain, bahan atau konstruksi di lokasi (minimalisir *waste*). Ini juga berarti perawatan setelah penyerahan dan biaya pemeliharaan yang digunakan berkurang (kendalan). Kualitas berarti juga total hasil pelaksanaan melebihi harapan pelanggan (harapan pelanggan) dan memberikan pelayanan yang nyata (pelayanan).

b. Berdasarkan (N De Silva, et all, 2005)

mengacu pada responden, kualitas dari konstruksi pekerjaan dapat di raih dari meningkatkan kualitas kerja(jasa), pekerjaan(produk) dan standar kualitas. Standar yang ditetapkan dari pekerjaan konstruksi dapat secara mudah di capai apabila di definisikan secara baik, dalam pemikiran mengurangi kesalahan, responden merasa bahwa kesalahan konstruksi dapat di minimalisir atau dieliminiasi, dengan mengadopsi desain yang *buildable*. Standar kualitas memerankan peranan penting dalam member acuan team konstruksi untuk menetapkan kualitas pada produk akhir, oleh karena itu standar kualitas yang ada harus di tinjau kembali, memelihara dan di tingkatkan setiap tahun. Strategi seperti mekanisme manajemen kualitas dapat di implementasikan di masa mendatang. Berdasarkan (Arazi Bin Idrus and Mahmoud Sodang, 2009) Bagaimanapun juga, dalam memenuhi klien konstruksi dan pelanggan akhir menyelesaikan fasilitas untuk menghasilkan nilai yang terbaik, konsep dari budaya kualitas harus ditekankan pada industri untuk meningkatkan kualitas jasa (proses

desain dan konstruksi) serta kualitas produk (fasilitas yang di bangun) yang ditawarkan oleh berbagai organisasi. Berdasarkan ((Parasuraman, A., et all, 1985) dalam Arazi B I and M Sodang, 2009) aspek kualitas jasa dan produk adalah sebagai berikut: Tingkat kepercayaan dengan mana pengguna akhir dapat menggunakan fasilitas ini, sampai akhir umur rencana, tanpa kegagalan(Keandalan). Kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan akurat (pelayanan). Tingkat hormat, kesopanan keramahan, dan kebaikan dari situs dan personil lainnya (Kesopanan). Kemudahan dengan jasa kontraktor yang diperoleh (Aksesibilitas & kenyamanan). Kemampuan untuk bereaksi terhadap masalah-masalah tak terduga yang ditemui selama kontrak. Kesiediaan dan kesiapan untuk memberikan layanan yang cepat (Responsiveness). Menjaga pelanggan informasi dalam bahasa yang mereka dapat memahami dan mendengarkan pelanggan jika diperlukan (Komunikasi). Kejujuran; terpercaya (Kredibilitas). Fisik, keuangan dan kerahasiaan (Keamanan). Memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan pengetahuan dari seluruh karyawan (Kompetensi). Fisik fasilitas dan peralatan, dan penampilan karyawan (Bukti fisik). Kemampuan untuk memahami kebutuhan klien dan persyaratan (Memahami). Berdasarkan (Delgado-Hernández) Dengan mengacu pada kualitas pelayanan, Parasuraman [48] menyarankan berikut sepuluh dimensi, yang menurut Maloney [60], dapat digunakan dalam industri konstruksi :Kemudahan yang pelanggan dapat menghubungi perusahaan konstruksi (Akses) kemampuan untuk menyebarkan informasi tentang proyek konstruksi untuk pelanggan (Komunikasi). kemampuan perusahaan untuk melaksanakan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan (Kompetensi). derajat rasa hormat, kebaikan kesopanan, dan pertimbangan personel perusahaan untuk pelanggan (Kesopanan) kemampuan perusahaan untuk melakukan apa yang dikatakannya itu akan melakukan (Kredibilitas). kemampuan untuk bereaksi terhadap masalah-masalah yang timbul selama proyek (Responsiveness). kemampuan untuk menjaga kerahasiaan informasi pelanggan (Keamanan). penampilan baik personil dan fasilitas perusahaan untuk pelanggan (Bukti fisik) kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan(Memahami pelanggan). Dasar fungsi fasilitas konstruksi (Kinerja).

karakteristik yang melengkapi fungsi dasar fasilitas (Fitur). tingkat kepercayaan dengan yang penghuni dapat menggunakan fasilitas tersebut tanpa kegagalan (Keandalan) sejauh mana fasilitas tersebut konsisten dengan standar yang ditetapkan sebelum (Kesesuaian/hasil yang sesuai). jumlah waktu yang penghuni dapat menggunakan fasilitas tersebut sebelum perlu diganti (Daya tahan). kecepatan dan kemudahan perawatan yang dapat dilakukan (layanan/pelayanan) tingkat kepuasan yang dialami dan dirasakan penghuni terhadap tampilan fasilitas (Estetika). tingkat kepuasan yang penghuni pengalaman dengan gambar fasilitas (Persepsi kualitas). Berdasarkan ((Al-Momani, 2000) dalam (D H, David Joaquín, 2006)). menjabarkan lebih lanjut mengenai kualitas jasa konstruksi adalah sebagai berikut: proyek harus dilaksanakan sesuai anggaran (hasil yang sesuai), kontraktor selalu mencari solusi alternatif mudah dan mencoba untuk menghemat uang dengan menggunakan bahan murah (Alternatif solusi untuk penghematan) proyek harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (kebutuhan pelanggan). kegiatan perencanaan harus dilakukan secara benar (perencanaan yang benar)

c. Berdasarkan (CIRC, 2001)

Menggambarkan kualitas konstruksi membutuhkan perubahan pola pikir diantara peserta konstruksi sehingga setiap peserta komitmen untuk mendapatkan hasil yang terbaik daripada selalu mendapatkan yang terendah dari standar yang ditetapkan

- klien yang berpengetahuan dan keterlibatannya (keterlibatan klien)

klien yang memahami lingkup proyek konstruksi dan tetap terlibat selama proses pelaksanaan untuk mendapatkan peluang yang lebih baik dalam mencapai sebuah set sasaran proyek.

- pentingnya perencanaan dan tahap desain (perencanaan)

Rencana detail pada saat awal sebuah proyek dan desain memperhitungkan masalah praktis yang timbul dari kegiatan lain selanjutnya, seperti buildability, keamanan site dan perhatian kepada lingkungan, meletakkan dasar yang kokoh untuk pelaksanaan proyek yang lancar pada rangkaian kegiatan selanjutnya.

- program atau rencana proyek yang realistik (rencana yang *realistic*)

Kami mengobservasi proyek konstruksi lokal biasanya dibutuhkan untuk menyelesaikan dalam waktu yang sangat ketat. Untuk proyek sektor swasta khususnya selama waktu lonjakan ekonomi, karena relatif karena biaya tanah yang tinggi dan nilai bunga, pengembang dapat tetap melihat proyek mereka selesai dan menempatkan secara cepat kepada pasar sehingga dapat menarik kembali biaya investasi mereka secepat mungkin. Proyek sektor pemerintah, disebabkan karena subjek mempertimbangkan tekanan waktu tunduk pada sasaran kebijakan dan meningkatkan harapan dari komunitas untuk infrastuktur pelayanan yang baik

- Pertanggungjawaban yang jelas (pertanggungjawaban)

Pelaksanaan proyek yang memuaskan tergantung dari komitmen dari seluruh stakeholder untuk melaksanakan dengan kemampuan terbaik yang selaras untuk tujuan proyek. Kami melihat pada seluruh anggota team proyek (termasuk organisasi klien, designer, engineer, kontraktor, subkontraktor, pengawas lapangan, pekerja dan yang lainnya) untuk mengambil sebuah sikap bertanggungjawab pada pekerjaan mereka dalam melaksanakan tugas mencapai standar yang tinggi.

- Sub kontrak kerja

sub kontrak multi lapis seringkali disebut sebagai factor kunci yang berkontribusi terhadap pekerjaan yang tidak memenuhi syarat pada konstruksi. Dalam pencapaian sasaran kualitas konstruksi, kami mempertimbangkan hal tersebut adalah penting untuk meningkatkan standar dari subkontraktor, termasuk kerampilan subkontraktor mengambil bagian dari bangunan atau pengembangan teknik (engineering) (seperti memplester, pengecoran, pemasangan ac, pekerjaan plumbing, dll). Untuk membrantas praktik pada sub kontrak multi lapis yang tidak produktif, kami menyarankan klien harus melarang kontraktor utama untuk menyewakan lagi seluruh kontrak pada pihak lain

- Pengawasan proyek dan jaminan kualitas

kebanyakan dari proses konstruksi lebih berat berada pada ketrampilan dan pengetahuan dari personel site untuk struktur dan untuk dibangun sepentasnya pada kebutuhan kualitas dan standar.

- Pemeliharaan standar kualitas dari renovasi dan dekorator kontraktor

Pada saat ini, pekerjaan decorator pokok persoalan tidak memiliki poengaturan pengendalian. Pekerjaan terkait dan secara khas pada skala kecil dan banyak jumlah dari kontrak dekorasi dan renovasi pada proyek local.

Komitmen kepada kualitas bertujuan untuk tidak terdapat cacat, tepat pertama kali, berinovasi untuk kepentingan klien dan mengurangi hasil yang tidak memiliki nilai tambah, perawatan setelah penyerahan dan biaya pemeliharaan yang digunakan berkurang, berarti juga total hasil pelaksanaan melebihi harapan pelanggan dan memberikan pelayanan yang nyata. kualitas dari konstruksi pekerjaan dapat di raih dari meningkatkan kualitas kerja, kualitas pekerjaan(jasa) dan standar kualitas. Standar yang ditetapkan dari pekerjaan konstruksi dapat secara mudah di capai apabila di definisikan secara baik, untuk mengurangi kesalahan, kesalahan konstruksi dapat di minimalisir atau dieliminiasi, dengan mengadopsi desain yang buildable.

Dari hasil analisa frekuensi, beberapa aspek yang menjadi tujuan pada kelompok fokus perbaikan untuk komitmen kepada orang yang telah dijabarkan oleh enam peneliti, terdapat tiga aspek yang memeiliki frekuensi lebih dari 3, yaitu :

- Hasil yang sesuai
- Pelayanan
- Keandalan

Untuk selengkapnya hasil analisa frekuensi untuk komitmen pada kualitas dapat dilihat pada tabel 4.3

Tabel 4. 3 Analisa frekuensi pada aspek perbaikan untuk kualitas

NO	FOKUS UNTUK KUALITAS	PRIO RITAS	FRE KUE NSI	PENULIS					KETERANGAN	
				A	B	C	D	E		
				JUMLAH ASPEK						
				7	11	17	4	4		
1	tidak ada cacat	3	1	1					A	Egan, 1998
2	ketepatan	3	1	1					B	(Parasuraman, A., et all, 1985)
3	hasil yang sesuai	1	3	1		1	1		C	(Delgado and Hernández, 2006)
4	minimalisir waste	3	1	1					D	Al-Momani, 2000
5	harapan pelanggan	3	1	1					E	CIRC, 2001
6	Kesopanan	2	2		1	1				
7	Aksesibilitas & kenyamanan	3	1		1					
8	pelayanan	1	3	1	1	1				
9	Responsiveness	2	2		1	1				
10	Komunikasi	2	2		1	1				
11	Kredibilitas	2	2		1	1				
12	Keamanan	2	2		1	1				
13	Kompetensi	2	2		1	1				
14	Bukti fisik	2	2		1	1				
15	Memahami	2	2		1	1				
16	Akses	3	1			1				
17	Kinerja	3	1			1				
18	Fitur	3	1			1				
19	Daya tahan	3	1			1				
20	Estetika	3	1			1				
21	Persepsi kualitas	3	1			1				
22	kendalan	1	3	1	1	1				
23	Alternatif solusi untuk penghematan	3	1				1			
24	kebutuhan pelanggan	3	1				1			
25	perencanaan yang benar	2	2				1	1		
26	keterlibatan klien	3	1					1		
27	rencana yang realistic	3	1					1		
28	pertanggungjawa ban	3	1					1		

Sumber : hasil olahan

- Hasil yang sesuai

Berdasarkan (Egan, 1998) pelaksanaan tepat waktu dan anggaran. berdasarkan (CIRC, 2001) dengan menyelesaikan proyek secara tepat waktu, dengan biaya yang pantas. ((Al-Momani, 2000) dalam (D H, David Joaquín, 2006)) proyek harus dilaksanakan sesuai anggaran, fasilitas tersebut konsisten dengan standar yang ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian diatas tujuan dari hasil yang sesuai adalah pelaksanaan proyek yang tepat waktu anggaran dan konsisten terhadap standar kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya

Pada proses proyek konstruksi, upaya untuk melaksanakan proyek dengan hasil yang sesuai, diantaranya adalah :

- Untuk mengarahkan peningkatan proses pelaksanaan, gugus tugas percaya bahwa industri konstruksi harus menyusun pengukuran sasarannya sendiri, dan memberikan mereka fokus dengan menggunakan target yang terkuantifikasi, seperti milestone dan indikator kinerja
- Terdapat kejelasan definisi proyek yang akan dihasilkan dalam keadaan yang spesifik dan menyusun target yang jelas untuk team pelaksana proyek
- terdapat pengukuran sasaran kinerja yang jelas dan terkuantifikasi seperti milestone, dan indikator kinerja
- Mengelola beban kerja untuk menyesuaikan dengan kapasitas dan pemberian insentive untuk suplayer untuk meningkatkan kinerja
- Pengembangan suplayer dan pengukuran kinerja suplayer

- Pelayanan

Berdasarkan (Egan, 1998) memberikan pelayanan yang nyata, (Delgado and Hernández, 2006) merupakan kecepatan dan kemudahan yang dapat dilakukan. Berdasarkan (Arazi B I and M Sodang, 2009). Berdasarkan (Delgado and Hernández, 2006) Kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan akurat.

Berdasarkan pengertian diatas tujuan dari pelayanan adalah memberikan pelayanan yang nyata dengan memberikan kecepatan dan kemudahan, memberikan kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan akurat

Pada proses proyek konstruksi, upaya untuk melaksanakan proyek dengan memberikan pelayanan, diantaranya adalah :

- Berdasarkan (Circ, 2001) kami merekomendasikan bahwa klien, dalam keterangan-keterangan khusus dipandu oleh profesional, untuk membangun pemahaman yang lebih baik pada permasalahan yang berbeda dalam proses pelaksanaan konstruksi sehingga mereka dapat menjadi lebih efektif menjalankan tugas pada pengembangan serta implementasi proyek. Mereka harus menyusun kebutuhan pada proyek mereka secara jelas sistematis serta komprehensif
- Berdasarkan (Egan, 1998) kualitas harus berdasarkan proses desain. Kegagalan dan kecacatan perlu direncanakan untuk dihilangkan menggunakan komputer sebelum pekerjaan dimulai pada site. “tepat pertama kali” berarti desain bangunan dan komponennya yang tidak boleh salah
- Keandalan

Berdasarkan (Parasuraman, A, et al, 1985) dalam Arazi B Idrus and M Sodangi) Tingkat kepercayaan untuk pengguna akhir dapat menggunakan fasilitas ini, sampai akhir umur rencana, tanpa kegagalan. (Delgado and Hernández, 2006) tingkat kepercayaan dengan yang penghuni dapat menggunakan fasilitas tersebut tanpa kegagalan. (Egan, 1998) perawatan setelah penyerahan dan biaya pemeliharaan yang digunakan berkurang. Keandalan bertujuan memberikan kepercayaan dengan menghasilkan bangunan/fasilitas dengan fungsi yang telah ditetapkan. Salah satu implementasi keandalan pada proyek adalah:

- Berdasarkan (Egan, 1998) mengukur penyelesaian proyek dan kepuasan pelanggan secara sistematis dan objektif, serta memberikan umpan balik pengatuhan dalam proses pengembangan bangunan.

3. Team dan integrasi

Team dan integrasi berfokus pada proses konstruksi yang terintegrasi dan hubungan antara peserta proyek didalam team proyek, beberapa uraian mengenai team dan integrasi adalah sebagai berikut:

a. Berdasarkan (Egan, 1998)

mengintegrasikan proses dan tim di sekitar produk: usaha yang paling sukses operasi mereka tidak fragmen mereka bekerja berdasarkan dari kebutuhan

pelanggan dan fokus pada produk dan nilai yang memberikan kepada pelanggan. Proses dan tim produksi yang terintegrasi untuk memberikan nilai kepada pelanggan secara efisien dan menghilangkan limbah dalam segala bentuknya (hubungan kerjasama). Dasar yang rasional dari pengembangan sebuah proses yang terintegrasi adalah menghasilkan proyek secara efisien yang ditampilkan oleh sebagian besar hambatan berupa proses yang terpisah selama mereka direncanakan, didesain dan dibangun (efisien). proses integrasi adalah sebuah proses yang eksplisit dan transparan, (proses yang eksplisit dan transparan) oleh karena itu proses ini harus mudah dipahami oleh peserta dan klien, menggunakan ketrampilan semua peserta untuk memberikan nilai kepada klien(peran peserta), integrasi team merupakan sebuah proses yang memanfaatkan kemampuan tim konstruksi secara penuh (kemampuan team).

b. Berdasarkan (CCIS, 1997)

Fragmentasi pada industri konstruksi membuat sulit pada industri ini, untuk menghadapi tantangan ini digunakan cara yang komprehensif dan sistematik. Konstruksi merupakan industri dengan nilai \$400 miliar pertahun, mendukung hampir 1 juta kontraktor umum, 50,000 arsitek dan perusahaan konsultan teknik, 25000 pemasok material gedung, dan lebih dari 70 asosiasi kontraktor dan lebih dari 8 juta pegawai. Fragmentasi pada konstruksi industri, adalah kombinasi dengan trend peningkatan kompleksitas proyek dan hambatan waktu yang singkat, batasan yang terbesar adalah kemampuan membangun sistem pelatihan yang efektif.

Integrasi team proyek dipaparkan lebih lanjut oleh (office government commerce, 2003) merupakan team yang disusun dari klien, konsultan, kontraktor dan suplayer spesialis tim proyek. yang mengadakan kegiatan desain dan konstruksi secara bersama, mempertimbangkan pemeliharaan dengan baik, meskipun integrasi proyek team akan tidak bertanggungjawab untuk lingkup pemeliharaan fasilitas, hal tersebut terkandung nilai input dari semua pihak dalam team pemasok.

Kunci kesuksesan untuk semua proyek dalam integrasi tim proyek : Daftar risiko bersama, dengan risiko dialokasikan dan dikelola di tim (Daftar risiko). Target terukur dengan jelas, untuk kesehatan dan keselamatan, keberlanjutan,

meningkatkan nilai uang dalam kualitas konstruksi, waktu pelaksanaan, dan biaya seluruh kehidupan yang disepakati antara klien dan organisasi lain yang membentuk tim terpadu (Target). Identifikasi yang jelas siapa melakukan apa dan pelaporan yang ditetapkan baris dengan peran dan tanggung jawab untuk mengkoordinasikan aspek proses desain dan konstruksi (Peran peserta). Pengukuran kinerja dan benchmarking baik dari klien dan kinerja anggota tim pemasok untuk mempromosikan perbaikan yang terus menerus, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan untuk berbagi praktek terbaik (Pengukuran kinerja). Pengaturan target biaya yang melibatkan keuntungan, didukung oleh akuntansi buku yang terbuka yang membuat proses pembayaran terlihat oleh semua (Biaya) pengaturan efisiensi untuk berbagi keuntungan - sehingga semua pihak dalam tim manfaat - dan insentif bagi setiap orang dalam tim proyek terintegrasi untuk bekerja sama untuk mengembangkan inovatif, solusi desain hemat biaya (efisiensi) Target kualitas desain yang jelas untuk mempromosikan inovasi (Kualitas desain).

Berdasarkan (H. Dudley Dewhirst, 1998) menjabarkan kebutuhan untuk mendapatkan team yang terbaik dan efektif, adalah sebagai berikut: Dampak Kinerja yaitu Kuantitas dan kualitas output dan efisiensi harus Jelas, tim harus benar-benar menghasilkan atau pembentukan tim dan manajemen bukan merupakan investasi yang tidak layak (kinerja & efisiensi) Ini tidak berarti bahwa anggota tim tentu harus menyukai satu sama lain. Bahkan, anggota tim dapat saling menyukai dalam kenyataannya. Anggota tim harus menghormati satu sama lain, karena saling menghormati sangat penting untuk hubungan kerja yang efektif (hubungan kerja antara anggota tim) Hubungan kerja yang efektif, pengaruh, dan reputasi untuk kompetensi dengan orang-orang di luar tim. Ini sering diabaikan. Tim perlu untuk mendapatkan sumber daya, informasi, dan dukungan dari luar batas-batasnya. Selain itu, harus mampu mempengaruhi keputusan organisasi. (hubungan kerjasama dengan pihak di luar tim) Kohesi adalah perekat sosial yang mengikat sebuah kelompok atau tim bersama-sama. Ini hasil dari keinginan seorang anggota tim dapat diterima dan dihormati oleh anggota tim lain dan untuk tetap menjadi anggota tim (Kohesi tim) Standar-standar, atau norma, berkembang melalui pengalaman sebagai tim berkembang.

Kedua pemimpin informal dalam tim dan manajer dalam dan di luar tim dapat mempengaruhi norma-norma, tapi tidak bisa melakukan kontrol lengkap. Norma adalah fenomena kelompok (standar perilaku anggota) Tim harus memiliki kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Ini tidak berarti bahwa tim memiliki penguasaan lengkap pada awal. Sebaliknya, anggota harus memiliki keahlian yang cukup dasar dan pengetahuan sehingga mereka dapat belajar bagaimana melakukan dan apa yang dibutuhkan (motivasi tim)

c. Berdasarkan (strategic forum, 2009)

sebuah kebijakan pengadaan membutuhkan sumber yang pantas, dapat nilai yang terbaik untuk dicapai dan mendorong keterlibatan awal pada rantai pasokan. Sebuah team proyek yang terintegrasi bekerja sama untuk mencapai kemungkinan solusi yang terbaik pada bagian desain, buildability, dan kinerja lingkungan serta pengembangan yang berkelanjutan

- Keputusan pengadaan akan menjadi transparan, membuat nilai yang terbaik daripada biaya yang termurah, menggunakan kriteria evaluasi yang sesuai, penasehat spesialis, mendorong kontribusi dari organisasi yang kecil (keputusan pengadaan)
- Semua anggota team konstruksi diidentifikasi dan keterlibatannya pada tahap awal, terutama pada tahap proses desain dan mendorong bekerja sama secara kolaboratif (hubungan kerja sama)
- Rekan rantai pasokan yang akan dibutuhkan menunjukkan kompetensi mereka, komitmen mereka untuk bekerja secara terintegrasi, inovasi dan berkelanjutan dan pada budaya saling percaya serta transparan (kemampuan team)
- Untuk memastikan aliran kas yang efektif dan pantas untuk seluruh pihak yang terlibat, semua kontrak akan memasukkan pelaksanaan pembayaran yang adil, seperti pembayaran periode 30 hari, tidak ada menahan retensi yang tidak wajar, akun bank proyek, dimana biaya dan praktek yang efektif dan akan memasukkan mekanisme untuk mendorong bebas kesalahan pada konstruksi (aliran kas yang wajar)

- Tugas setiap peserta akan diidentifikasi dan di bagikan pada saat awal proyek dan dengan kebijakan asuransi yang sesuai, seperti pemberian asuransi proyek (peran peserta)
- Risiko akan diidentifikasi, ukuran dan alokasi dari keuangan di tempatkan pada perencanaan dengan setiap pihak dan kemampuan untuk mengelola risiko (risiko)
- Setiap kontrak memiliki cara yang informal dan tidak konfronsional untuk menyelesaikan perselisihan (penyelesaian perselisihan)
- Setiap pegawai pelaksana dari semua pihak organisasi, termasuk sub kontraktor dan pegawai pemilik proyek sendiri akan diinspeksi dengan kritis oleh klien dan rantai pasokan untuk menghindari kecurangan (inspeksi pelaksanaan)

Dari hasil analisa frekuensi, beberapa aspek yang menjadi tujuan pada kelompok fokus perbaikan untuk Team dan integrasi yang telah dijabarkan oleh lima peneliti, terdapat tiga aspek yang memeiliki frekuensi lebih dari 3, yaitu :

- Peran peserta
- Efisiensi pelaksanaan kerja
- hubungan kerjasama

Untuk selengkapnya hasil analisa frekuensi untuk komitmen pada team dan integritas dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel 4. 4 Analisa frekuensi pada aspek perbaikan untuk team dan integrasi

NO	FOKUS UNTUK TEAM DAN INTEGRASI	PRIO RITA S	FRE KUE NSI	PENULIS					KETERANGAN	
				A	B	C	D	E		
				JUMLAH ASPEK						
				7	7	8	5	2		
1	Risiko	3	2	1		1			A	office government commerce, 2003
2	Target	4	1	1					B	H. Dudley Dewhirst, 1998
3	Peran peserta	2	3	1		1		1	C	strategic forum, 2009
4	Pengukuran kinerja tim	3	2	1	1				D	Yu Wu, ET ALL
5	Biaya	3	2	1		1			E	Egan, 1998
6	Efisiensi pelaksanaan kerja	2	3	1			1	1		
7	Kualitas desain	4	1	1						
8	hubungan kerjasama	2	3		1	1	1			
9	Hubungan kerja yang efektif dengan orang- orang di luar tim	3	2		1		1			
10	Kohesi tim	4	1		1					
11	standar perilaku anggota	4	1		1					
12	kemampuan tim	3	2		1	1				
13	motivasi tim	4	1		1					
14	Keputusan pengadaan	4	1			1				
15	Identifikasi pelaksanaan kerja	4	1			1				
16	Mekanisme kontrak	4	1			1				
17	Menekankan kerjasama	4	1				1			
18	sistem informasi manajemen terpadu	4	1				1			

Sumber: hasil olahan

- Peran peserta

Berdasarkan (Egan, 1998) membawa ketrampilan semua peserta untuk memberikan nilai kepada klien, berdasarkan (Strategic Forum, 2009) Tugas setiap peserta akan diidentifikasi dan di bagikan pada saat awal proyek dan dengan kebijakan asuransi yang sesuai, seperti pemberian asuransi proyek. Identifikasi yang jelas siapa melakukan apa dan pelaporan yang ditetapkan baris dengan peran dan tanggung jawab untuk mengkoordinasikan aspek proses desain dan konstruksi (office government commerce, 2003).

peran peserta bertujuan untuk mengidentifikasi tugas dan menggunakan ketrampilan semua peserta untuk mengkoordinasikan aspek proses desain dan konstruksi.

Pada proses proyek konstruksi, implementasi peran peserta, berdasarkan (office government commerce, 2003) kontrak harus mendukung seluruh team untuk menghasilkan proses integrasi proyek. Hal tersebut harus menyusun persetujuan pertanggungjawaban untuk setiap peserta, tujuan dan bagaimana mereka akan mencapainya, secara rinci penjabaran tugas dan tanggung jawab peserta pada tahap pengadaan berdasarkan (imam soeharto, 1998), diantaranya

- Terdapat kontrak yang menjabarkan isi elemen pasal tanggungjawab dan wewenang pemilik dan peserta proyek. Berdasarkan (imam soeharto, 1998) isi elemen penting pada pasal kontrak diantaranya lingkup proyek, jadwal penyelesaian proyek, program pemantauan dan pengendalian, tanggungjawab dan wewenang pemilik dan peserta proyek.
- Terdapat definisi mengenai garis wewenang dan tanggungjawab pihak yang terkait. Berdasarkan (imam soeharto, 1998), Garis wewenang dan tanggungjawab pihak yang terkait, pada bagian syarat-sarat umum dalam rancangan kontrak dan paket lelang (RFP) sebagai penjelasan aturan dalam mengelola perilaku peserta dan personilnya yang akan diterapkan dalam pemilihan jasa kontraktor ataupun konsultan
- Terdapat program kerja yang menguraikan metode yang akan dipakai untuk mengelola proyek. Berdasarkan (imam soeharto, 1998), program kerja yang menguraikan metode yang akan dipakai untuk mengelola proyek, termasuk bagan organisasi, definisi wewenang dan tanggungjawab, serta hubungan

dengan pemilik, sebagai aturan yang direncanakan dalam mengelola perilaku personil (Kontraktor, konsultan, subkon) merupakan bagian penting pada proposal di tahap PP/definsi

- Efisiensi pelaksanaan kerja

Berdasarkan (Egan, 1998) Dasar yang rasional dari pengembangan sebuah proses yang terintegrasi adalah menghasilkan proyek secara efisien yang ditampilkan oleh sebagian besar hambatan berupa proses yang terpisah selama mereka direncanakan, didesain dan dibangun. Berdasarkan (H. Dudley Dewhirst, 1998) Dampak Kinerja yaitu Kuantitas dan kualitas output serta efisiensi harus Jelas, tim harus benar-benar menghasilkan atau pembentukan tim dan manajemen bukan merupakan investasi yang tidak layak. Berdasarkan (office government commerce, 2003) pengaturan efisiensi untuk berbagi keuntungan, sehingga semua pihak dalam tim mendapatkan manfaat dan insentif, bagi setiap orang dalam tim proyek terintegrasi untuk bekerja sama untuk mengembangkan inovatif, solusi desain hemat biaya.

Efisiensi pelaksanaan kerja bertujuan agar proses integrasi dan tim memiliki kinerja yang menghasilkan proyek secara efisien, sehingga dapat berbagi keuntungan, mengembangkan inovatif serta menghasilkan solusi desain hemat biaya

Pada proses proyek konstruksi, upaya untuk menghasilkan efisiensi, diantaranya adalah :

- (Egan, 1998) melakukan pengukuran terhadap kinerja peserta. penggunaan alat dan teknik untuk peningkatan efisiensi dan kualitas yang juga sebagai alat untuk pengukuran kinerja, yang di pelajari dari industri lain, diantaranya adalah benchmarking, value management, kerjasama, just in time, concurrent engineering, dan Total Quality Management.
- (Egan, 1998) Kami melihat implementasi proyek yang efektif menjadi salah satu solusi yang dapat menghilangkan hambatan untuk efisiensi didalam site, sebagai contoh penggunaan komponen standar, penggunaan metode yang tepat, dan penggunaan pra-perakitan (pre-assembly). Kami juga percaya hal ini akan secara signifikan meningkatkan kualitas.

- (Egan, 1998) Inovasi dalam desain dan perakitan, sebagai contoh menggunakan inovasi dinding pra pabrikasi dalam desain dan perakitan, yang dibuat di luar site dan pra perakitan atap yang diangkat pada tempatnya.
- (Egan, 1998) Gugus tugas (task force) menggunakan kembali pendekatan dengan modelisasi computer untuk menguji kinerja dari produk akhir untuk klien dan terutama, untuk meminimalisir masalah pada site konstruksi. IT (information technology) merupakan bagian yang terpenting pada efisiensi dalam konstruksi
- (Egan, 1998) suplayer dan sub kontraktor terlibat secara penuh dalam tim desain. Pada industri manufacture, konsep terhadap “desain untuk manufaktur” merupakan bagian pelaksanaan efisiensi dan kualitas, dan pada konstruksi dibutuhkan untuk membangun konsep yang setara yaitu “desain untuk konstruksi” (office government commerce, 2003) Sebuah integrasi team dapat menciptakan lingkungan yang terbaik untuk seluruh pihak yang berkontribusi dalam proses desain yaitu konsultan, spesialis dan pabrikan, untuk menghasilkan solusi desain dengan nilai yang optimal terhadap uang untuk klien.
- hubungan kerjasama

Berdasarkan (Egan, 1998) Proses dan tim produksi yang terintegrasi untuk memberikan nilai kepada pelanggan secara efisien dan menghilangkan limbah dalam segala bentuknya. Berdasarkan (H. Dudley Dewhurst, 1998) Anggota tim harus menghormati satu sama lain, karena saling menghormati sangat penting untuk hubungan kerja yang efektif. (Strategic Forum, 2009) Semua anggota team konstruksi diidentifikasi dan keterlibatannya pada tahap awal, terutama pada tahap proses desain dan mendorong bekerja sama secara kolaboratif.

Hubungan kerja sama bertujuan untuk mengintegrasikan proses dan tim dan menghormati satu sama lain dan terlibat pada tahap awal, terutama pada tahap proses desain dan mendorong bekerja sama secara kolaboratif untuk memberikan nilai kepada pelanggan secara efisien dan menghilangkan limbah dalam segala bentuknya.

Pada proses proyek konstruksi, implementasi hubungan kerjasama, diantaranya:

- Berdasarkan (Egan, 1998) Alat untuk mengatasi fragmentasi, diantaranya adalah rekanan (*partnering*) dan kesepakatan kerangka kerja, rekanan terdiri dari dua atau lebih organisasi bekerjasama untuk meningkatkan kinerja sejauh sasaran yang saling menguntungkan, bekerjasama untuk meningkatkan kinerja mencapai sasaran yang telah disepakati dan saling menguntungkan, merencanakan cara untuk menyelesaikan beberapa perselisihan dan komitmen mereka untuk perbaikan, mengukur kemajuan, dan berbagi keuntungan. Berdasarkan (office government commerce, 2003) rekanan terdiri dari integrasi proyek team yang bekerjasama untuk meningkatkan kinerja sejauh sasaran yang saling menguntungkan disetujui, mencari cara untuk menyelesaikan perselisihan dan komitmen untuk peningkatan kinerja, mengukur kinerja dan berbagi keuntungan. Semua pihak memiliki pembagian tujuan dari penyelesaian proyek dalam biaya yang efektif dan cara yang tepat waktu yang saling menguntungkan. rekanan dapat berupa salah satu dari sebuah proyek atau proses yang berulang dengan team yang sama untuk sejumlah proyek.
 - Rekanan proyek terdiri dari integrasi team pemasuk dan organisasi klien yang bekerja sama dalam satu proyek, biasanya melalui pengadaan yang kompetitif
 - Rekanan strategis terdiri dari integrasi team pemasok dan klien bekerjasama dalam beberapa konstruksi proyek untuk mempromosikan peningkatan kinerja

Rekanan dapat diaplikasikan pada semua proyek, meskipun sangat mudah dan terbatas pada lingkup. Bagaimanapun juga, rekanan sangat sesuai ketika:

- Proyek merupakan kompleks dan kebutuhan bisnis merupakan sulit untuk di tetapkan
 - Klien memiliki proyek yang serupa disetiap waktu, memiliki lingkup untuk perbaikan yang menerus pada biaya dan kualitas
 - Kondisi konstruksi tidak dapat dipastikan, solusi sulit untuk diprediksikan dan penyelesaian masalah secara bersama merupakan penting
- Berdasarkan (Egan, 1998) Aspek penting dari rekanan adanya peluang untuk peserta mendapatkan imbalan dari peningkatan kinerja. Akuisisi pada suplayer baru melalui cara yang berdasarkan nilai. Mengelola beban kerja

untuk menyesuaikan dengan kapasitas dan memberikan insentive suplayer untuk peningkatan kinerja

- Berdasarkan (Egan, 1998) Perencana harus bekerja kolaborasi secara dekat dengan peserta lain dalam proses proyek. Mereka harus memahami lebih jelas bagaimana komponen di kerjakan dan dirakit, dan bagaimana kreatifitas dan ketrampilan analisis dapat digunakan untuk dampak terbaik dalam proses secara keseluruhan .
- Berdasarkan (Egan, 1998) desain harus terintegrasi dengan baik dengan proses konstruksi dan kinerja dalam penggunaan fasilitas. Dalam pengalaman kami, terlalu banyak waktu dan usaha di keluarkan dalam site konstruksi, mencoba membuat pekerjaan desain dalam pelaksanaan. Gugus tugas (task force) percaya hal ini merupakan indikasi dari dasar buruknya gambaran pada industri konstruksi – pemisahan desain dari seluruh proses proyek. Berdasarkan (office government commerce, 2003) Melaksanakan Integrasi team proyek (integrated Project team (IPT)) untuk lebih menghasilkan desain pada skema kualitas, termasuk kemampuan untuk di bangun (*buildability*). Tipe kontrak yang mengintegrasikan dengan proses konstruksi berdasarkan (O'reilly, 1996; O'reilly, 1999), diantaranya adalah Design and Build Contract, Turnkey Contract (EPC), General Contracting
- Berdasarkan (office government commerce, 2003) Prinsip bekerja sama sebagai integrasi proyek tim: klien dan suplayer bekerjasama sebagai team, dapat meningkatkan nilai siklus hidup sekaligus mengurangi biaya total, meningkatkan kualitas, inovasi dan melaksanakan sebuah proyek lebih efektif daripada dengan hubungan tradisional yang seringkali menjadi permusuhan. Bekerja secara kolaboratif harus menjadi inti yang diperlukan untuk setiap elemen dari setiap proyek. selama meletakkan kerjasama dan rekanan kedalam pelaksanaan membutuhkan komitmen nyata dari setiap peserta yang terlibat, namun menghasilkan keuntungan yang jauh lebih besar dari usaha yang didalamnya.
- Klien harus menggunakan metode pengadaan yang tepat dan membangun target biaya dengan mekanisme pembagian keuntungan/kerugian dalam menyediakan insentif untuk integrasi team proyek

- Terdapat kerjasama tim, Kerjasama tim adalah karakteristik dari saling percaya dan terbuka, dimana masalah dan risiko di bagikan dan menyelesaikannya secara bersama dengan integrasi proyek team, mudah dalam prinsip, namun sulit untuk dilakukan, terutama pada satu atau lebih pihak yang terlibat tidak bekerja dengan cara yang benar sebelumnya. Tapi kerjasama team secara sederhana masuk akal

4. Manajemen

Pada bagian ini berfokus pada proses pengelolaan proyek konstruksi dan peran para pengelola didalamnya, beberapa penjabaran dari pentingnya manajemen pada proyek konstruksi adalah sebagai berikut

a. Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995)

Sistem manajemen modern yang harus ditempuh baik diluar dan didalam situs untuk menjamin proyek yang dijalankan secara efektif.

Untuk di luar site, sangat penting untuk mengenali berbagai program untuk peningkatan produktivitas yang tidak dapat dilaksanakan dengan sukses tanpa perencanaan, upaya yang berkelanjutan dan komitmen untuk mengalokasikan kebutuhan sumberdaya dalam program. Daftar pelaksanaan yang harus ditempuh oleh manajemen di luar site diantaranya:

Mengembangkan prosedur formal dan komprehensif untuk pelatihan pekerja dan pengawas (personil/pelatihan pekerja dan pengawas). Adopsi perencanaan modern dan penjadwalan teknik, seperti metode jalur kritis. Tujuan utama dari Perencanaan awal resmi untuk memaksa manajer lapangan atau supervisor untuk memikirkan rincian tugas atau operasi, dan mengembangkan rencana terorganisir untuk melakukan pekerjaan. Perencanaan yang efektif dan organisasi tempat kerja diperlukan untuk meminimalkan pergerakan tenaga kerja, bahan, dan peralatan selama proses konstruksi (Perencanaan). Menggunakan komputer lebih untuk bidang yang lebih luas pada perencanaan, penjadwalan dan fungsi manajemen lainnya (penggunaan komputer). Mendidik manajer dan supervisor situs tentang peningkatan produktivitas dengan meminta mereka berpartisipasi dalam diskusi formal pada topik terkait dengan produktivitas (Mendidik peningkatan produktivitas/personil). Terapkan pekerjaan teknik sampling untuk memantau

tingkat produktivitas (memantau tingkat produktivitas/personil). Meningkatkan komunikasi dengan personil lapangan (komunikasi)

Untuk didalam site Meningkatkan produktivitas manajer untuk memberikan perhatian secara langsung terhadap waktu, energy pada area dimana produktivitas dapat ditingkatkan (produktivitas manajer/personil). Pra perencanaan, oragnisasi site, manajemen material merupakan sebagian area yang dapat membuat proses konstruksi berjalan secara lancer, efisien dan dalam permintaan pemilik, tujuan utama dari pra perencanaan formal adalah untuk menekankan kepada manajer lapangan atau pengawas agar dapat berpikir seluruh detail dari pekerjaan atau operasi, dan membangun sebuah rencana organisasi untuk melaksanakan pekerjaan (pra perncanaan). Rencana efektif dan organisasi pelaksanaan site diperlukan untuk meminimalisir pergerakan tenaga kerja, material dan peralatan selama proses konstruksi(perencanaan). Dalam tujuan manajemen material, fungsi utama dari sistem manajemen adalah untuk tersedianya material yang cukup dan mengurangi jumlah waktu yang terbuang dari pekerja selama mengelola material .

b. Berdasarkan ((CIDB, 1992) dalam Wang Shouqing, 2002)

Menyatakan bahwa kurangnya peran manajemen profesional untuk pengelolaan site. Berdasarkan ((Chao Li-Chung, 1997) dalam Wang Shouqing, 2002)) manajemen konstruksi yang memberikan perhatian terhadap perencanaan yang baik, penjadwalan dan pengendalian dapat meningkatkan produktivitas dalam sebuah proyek konstruksi. Sebagian komponen berkaitan pada manajemen konstruksi harus di pertimbangkan dengan maksud dibuat untuk meningkatkan produktivitas.

Menetapkan atau merekrut orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan atau memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan keterampilan (personil yang tepat). Mengadopsi langkah-langkah pengelolaan motivasional atau personil untuk meningkatkan moral pekerja. Misalnya, kompensasi untuk kinerja; memastikan bahwa membayar, tunjangan, keselamatan, dan kondisi kerja secara minimal memadai; dan memperbesar pekerjaan untuk memasukkan tantangan, variasi, keutuhan, dan swa-regulasi (motivasi) Gunakan teknik penjadwalan proyek seperti manajemen konstruksi proyek dibantu komputer (CPM) untuk mengoptimalkan waktu kegiatan yang berkaitan dan pastikan yang bekerja, alat,

dan bahan memungkinkan kinerja tugas berkesinambungan sehingga dapat mengurangi pengangguran dari angkatan kerja ke minimum (Perencanaan). menjaga komunikasi yang sederhana dan efisien antar karyawan serta dengan pihak terkait (komunikasi). Membuat karyawan tahu bahwa mereka penting bagi organisasi dan melibatkan mereka dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka seperti perbaikan metode (keterlibatan karyawan) meningkatkan produktivitas/kinerja belajar pada kegiatan/ tingkat operasi untuk menghasilkan tolok ukur dan mengembangkan model ilmiah sebagai bagian dari studi untuk menggambarkan tugas-tugas rinci dilakukan untuk kegiatan / operasi oleh individu atau kelompok dalam rangka untuk mengetahui masalah daerah dan mengusulkan cara untuk meningkatkan (meningkatkan produktivitas). (chan, 2004 dalam rohaniyati salleh, 2009) Saluran komunikasi yang pantas antara berbagai pihak harus di bangun selama tahap perencanaan. (komunikasi) Pengendalian jadwal. Manajer proyek dan pengawas harus menyetujui milestone dan membangun penjadwalan, dan detail terhadap milestone tersebut. Pengendalian biaya fokus terhadap cara penghematan uang. Pengendalian kualitas fokus untuk memastikan untuk mencapai pencapaian proyek pada kualitas desain, pengendalian metode termasuk rapat rutin dan laporan harian (Mekanisme pengendalian) Rencana harus realistis, dan beban kerja yang sesuai dan jelas untuk team proyek. Team harus merencanakan untuk merencanakan ulang jadwal kerja untuk mengakomodasi setiap perubahan dalam proyek yang dinamis. Team harus memasukkan petunjuk rencana detail untuk penyelesaian Detail membutuhkan kegiatan setiap personil untuk implementasi, kegiatan merupakan tanggungjawab untuk setiap pihak yang terlibat, kebutuhan teknik standar. (usaha Perencanaan) Mengembangkan struktur organisasi yang sesuai untuk kebutuhan proyek (Mengembangkan struktur organisasi) Memastikan proyek konstruksi menerapkan program keselamatan yang efektif (Menerapkan program keselamatan yang efektif) Pengendalian pekerjaan sub-kontraktor (pengendalian sub kontraktor)

c. Berdasarkan (M Saqib, 2008)

Dalam penelitiannya menyimpulkan faktor kritis penentu kesuksesan dalam industry konstruksi di Negara Pakistan salah satunya adalah yang terkait dengan

manajemen proyek, dimana faktor yang terkait dengan manajemen proyek dijabarkan sebagai kunci bagi keberhasilan proyek oleh (Hubbard, 1990). Jaselskis dan Ashley (1991) menyarankan bahwa dengan menggunakan alat manajemen, manajer proyek akan dapat merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek konstruksi memaksimalkan peluang proyek keberhasilan.

Pelaksanaan manajer proyek akan menjadi lebih baik dalam membantu dalam implemetasi dari sebuah proyek, member peningkatan kewaspadaan terhadap faktor yang sangat kritis pada setiap tahap (Jeffrey K. Pinto, 1999), adalah sebagai berikut: kejelasan awal tujuan dan arah umum (misi Proyek). kemauan manajemen puncak untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kekuatan kewenangan untuk keberhasilan proyek.(Dukungan Top manajemen) spesifikasi rinci tentang langkah-langkah tindakan individu yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek (rencana Proyek). komunikasi, konsultasi, dan mendengarkan aktif kepada semua pihak yang terkena dampak (konsultasi Klien) rekrutmen, seleksi, dan pelatihan personil yang diperlukan untuk tim proyek (personil). ketersediaan teknologi yang dibutuhkan dan keahlian untuk mencapai langkah-langkah tindakan spesifik teknis. memberikan tindakan tugas akhir kepada pengguna akhir yang diinginkan (Penerimaan klien). Monitoring dan penyediaan umpan balik tepat waktu dari informasi kontrol yang komprehensif di setiap tahap dalam proses implementasi (monitoring dan umpan balik). penyediaan jaringan yang tepat dan data yang diperlukan untuk semua faktor kunci dalam pelaksanaan proyek (Komunikasi). kemampuan untuk menangani krisis yang tak terduga dan penyimpangan dari rencana (Mengatasi Masalah). Begitu juga Kerzner (1987) faktor yang penting dalam pelaksanaan proyek (Eksekutif komitmen), (adaptasi Organisasi), (Komunikasi), (Kriteria pemilihan Manajer Proyek), (Manajer proyek kepemimpinan/pemberdayaan), (Komitmen untuk perencanaan & pengendalian), (Klien konsultasi/penerimaan), (Personil/teamwork), (ketrampilan/personil)

Dari hasil analisa frekuensi, beberapa aspek yang menjadi tujuan pada kelompok fokus perbaikan untuk Team dan integrasi yang telah dijabarkan oleh lima peneliti, terdapat tiga aspek yang memeiliki frekuensi lebih dari 3, yaitu :

- Perencanaan
- Personil yang tepat

- komunikasi

Untuk selengkapnya hasil analisa frekuensi untuk komitmen pada manajemen dapat dilihat pada tabel 4.5

Tabel 4. 5 Analisa frekuensi pada aspek perbaikan untuk Manajemen

NO	FOKUS UNTUK MANAJEMEN	PRIORITAS	FREKUENSI	PENULIS					KETERANGAN	
				A	B	C	D	E		
				JUMLAH ASPEK						
			10	7	6	6	4			
1	pelatihan pekerja dan pengawas	3	1		1				A	(Jeffrey K. Pinto, 1999)
2	Perencanaan	1	4	1	1	1	1		B	H Abdallah al saleh, 1995.
3	Menggunakan komputer	3	1		1				C	CHAN, 2004 DALAM Rohaniyati Salleh, 2009
4	Mendidik peningkatan produktivitas	3	1		1				D	Chao Li-Chung (1997)
5	Pemantauan proyek	3	1		1				E	Kerzner (1987)
6	komunikasi	1	4	1	1		1	1		
7	meningkatkan produktivitas	2	2		1		1			
8	Sistem komunikasi	4	1			1				
9	monitoring dan umpan balik	2	2	1		1				
10	Mengembangkan struktur organisasi yang sesuai	3	1			1				
11	Menerapkan program keselamatan yang efektif	3	1			1				
12	Pengendalian pekerjaan sub-kontraktor	3	1			1				
13	Motivasi / Insentif	3	1				1			
14	keterlibatan karyawan	3	1				1			
15	Personil yang tepat	2	3	1			1	1		
16	misi Proyek	3	1	1						
17	Dukungan Top manajemen	2	2	1				1		
18	konsultasi Klien	2	2	1				1		
19	Tugas teknis	3	1	1						
20	Penerimaan klien	3	1	1						
21	Mengatasi Masalah	3	1	1						

Sumber : hasil olahan

- Perencanaan

Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) Tujuan utama dari Perencanaan awal secara resmi untuk memaksa manajer lapangan atau supervisor untuk memikirkan rincian tugas atau operasi, dan mengembangkan rencana terorganisir untuk melakukan pekerjaan. Perencanaan yang efektif dan organisasi tempat kerja diperlukan untuk meminimalkan pergerakan tenaga kerja, bahan, dan peralatan selama proses konstruksi. Sejalan dengan pernyataan sebelumnya (Jeffrey K. Pinto, 1999) menyatakan komunikasi spesifikasi rinci tentang langkah-langkah tindakan individu yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek. Berdasarkan (Chao Li-Chung, 1997) Gunakan teknik penjadwalan proyek seperti

manajemen konstruksi proyek dibantu komputer (CPM) untuk mengoptimalkan waktu kegiatan yang berkaitan dan pastikan yang bekerja, alat, dan bahan memungkinkan kinerja tugas berkesinambungan sehingga dapat mengurangi pengangguran dari angkatan kerja ke minimum (Perencanaan). Berdasarkan (chan, 2004 dalam rohaniyati sallah, 2009) Rencana atau jadwal, harus di persiapkan sedini mungkin. Rencana harus update dengan detail sebanyak mungkin, termasuk dalam tahap proses desain dan diseluruh tahap. Detail membutuhkan kegiatan setiap personil untuk implementasi, kegiatan merupakan tanggungjawab untuk setiap pihak yang terlibat, kebutuhan teknik standar. Rencana harus realistik, dan beban kerja yang sesuai dan jelas untuk team proyek. Team harus merencanakan untuk merencanakan ulang jadwal kerja untuk mengakomodasi setiap perubahan dalam proyek yang dinamis. Team harus memasukkan petunjuk rencana detail untuk penyelesaian (usaha Perencanaan)

Tujuan utama dari Perencanaan awal secara resmi untuk memaksa manajer lapangan atau supervisor untuk memikirkan rincian tugas atau operasi, dan mengembangkan rencana terorganisir untuk melakukan pekerjaan. harus di persiapkan sedini mungkin. Rencana harus update dengan detail sebanyak mungkin, termasuk dalam tahap proses desain dan diseluruh tahap. Detail membutuhkan kegiatan setiap personil untuk implementasi, kegiatan merupakan tanggungjawab untuk setiap pihak yang terlibat, kebutuhan teknik standar. Rencana harus realistik, dan beban kerja yang sesuai dan jelas untuk team proyek. Team harus merencanakan untuk merencanakan ulang jadwal kerja untuk

mengakomodasi setiap perubahan dalam proyek yang dinamis. Team harus memasukkan petunjuk rencana detail untuk penyelesaian

Pada proses proyek konstruksi, implementasi Perencanaan, diantaranya:

- Terdapat jumlah waktu yang realistis pada penjadwalan proyek (chan, 2004 dalam rohaniyati salleh, 2009)
- Terdapat rencana/penjadwalan proyek yang mengacu pada waktu penjadwalan, milestone, sumberdaya manusia, dan kebutuhan peralatan yang spesifik. Lebih lanjut penjadwalan harus memasukkan sistem pengukuran kepuasan sebagai cara untuk menilai kinerja terhadap anggaran dan waktu yang ditetapkan (Jeffrey K. Pinto, 1999)
- Terdapat spesifikasi rinci tentang langkah-langkah tindakan individu yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek pada perencanaan (item pekerjaan hasil WBS dalam penjadwalan) (Jeffrey K. Pinto, 1999), (Chao Li-Chung, 1997)
- terdapat petunjuk rencana detail untuk penyelesaian pekerjaan (chan, 2004 dalam rohaniyati salleh, 2009)
- Personil yang tepat

Berdasarkan ((Chao Li-Chung, 1997) dalam Wang Shouqing, 199x)) Menetapkan atau merekrut orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan atau memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan keterampilan. Begitu juga Kerzner (1987) dan (Jeffrey K. Pinto, 1999) rekrutmen, seleksi, dan pelatihan personil yang diperlukan untuk tim proyek. (H Abdallah al saleh, 1995) Meningkatkan produktivitas manajer untuk memberikan perhatian secara langsung terhadap waktu, energy pada area dimana produktivitas dapat ditingkatkan. Mendidik manajer dan supervisor situs tentang peningkatan produktivitas dengan meminta mereka berpartisipasi dalam diskusi formal pada topik terkait dengan produktivitas Terapkan pekerjaan teknik sampling untuk memantau tingkat produktivitas Mengembangkan prosedur formal dan komprehensif untuk pelatihan pekerja dan pengawas

Tujuan dari personil yang tepat adalah rekrutmen, seleksi, untuk tim proyek dalam melakukan pekerjaan atau memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan keterampilan

Pada proses proyek konstruksi, implementasi Personil yang tepat, diantaranya:

Universitas Indonesia

- Terdapat upaya site manager untuk meningkatkan produktivitas personil team proyek (H Abdallah al saleh, 1995)
- terdapat diskusi formal pada topik terkait dengan produktivitas untuk personil team proyek (H Abdallah al saleh, 1995)
- Terdapat penilaian untuk seleksi pemilihan personil didalam proyek (Jeffrey K. Pinto, 1999)
- Terdapat personil yang memiliki pengetahuan, ketrampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek atau latar pendidikan dan pengalaman yang sesuai dengan jabatannya (Jeffrey K. Pinto, 1999)
- Terdapat pemantauan produktivitas personil proyek, salah satunya menggunakan teknik sampling (H Abdallah al saleh, 1995)

- komunikasi

berdasarkan (Jeffrey K. Pinto, 1999) penyediaan jaringan yang tepat dan data yang diperlukan untuk semua faktor kunci dalam pelaksanaan proyek (chan, 2004 dalam rohaniyati sallah, 2009) Saluran komunikasi yang pantas antara berbagai pihak harus di bangun selama tahap perencanaan. (Wang Shouqing, 199x) menjaga komunikasi yang sederhana dan efisien antar karyawan serta dengan pihak terkait Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) Meningkatkan komunikasi dengan personil lapangan. Berdasarkan (Kerzner, 1987) (Jeffrey K. Pinto, 1999) penyediaan jaringan yang tepat dan data yang diperlukan untuk semua faktor kunci dalam pelaksanaan proyek.

tujuan dari komunikasi adalah penyediaan jaringan yang tepat dan data yang diperlukan untuk semua faktor kunci dalam pelaksanaan proyek, menjaga komunikasi yang sederhana dan efisien antar karyawan serta dengan pihak terkait.

Pada proses proyek konstruksi, implementasi komunikasi diantaranya:

- terdapat jaringan yang tepat dan data yang dibutuhkan untuk seluruh personil penting, misal pernggunaan email, risalah rapat, etc Berdasarkan (Kerzner, 1987) (Jeffrey K. Pinto, 1999)

5. Kesehatan & Keselamatan

Pada bagian ini menekankan pentingnya kesehatan dan keselamatan pekerja pada proses pelaksanaan proyek konstruksi, beberapa penjabaran mengenai kesehatan dan keselamatan pekerja dalam industri konstruksi adalah sebagai berikut:

a. Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995)

Manajemen, baik di dalam dan di luar tempat kerja harus mengakui bahwa mereka memiliki kewajiban moral dan hukum untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman untuk mengurangi cedera pada kegiatan.

1. Membicarakan perencanaan keselamatan pada setiap operasi konstruksi untuk memperingatkan pekerja mengenai bahaya yang terdapat pada pekerjaan dan meminimalisir kecelakaan (perencanaan)
2. Mendesak pekerja untuk menggunakan peralatan perlindungan seperti topi proyek, sarung tangan sepatu proyek dan kacamata perlindungan (pengelolaan)
3. Menggunakan papan peringatan dengan bahasa yang berbeda untuk menekankan bahaya pada area dalam site kerja
4. Membersihkan site kerja secara periodik terhadap limbah dan material dan peralatan yang tidak digunakan.
5. Merencanakan untuk mengurangi dampak dari panas terhadap keselamatan pekerja dan produktivitas dengan menyesuaikan jam kerja, menyediakan tempat teduh serta menyediakan sejumlah air minum.

b. Berdasarkan (Strategic Forum, 2009)

Kesehatan dan keselamatan merupakan bagian integral dari keberhasilan setiap proyek, dari desain dan konstruksi untuk operasi dan pemeliharaan berikutnya

- Semua desain akan mengarah pada kesehatan dan keselamatan serta proyek memiliki daftar risiko (perencanaan)
- Proyek konstruksi akan menginginkan untuk bebas dari kecelakaan dan luka-luka
- Setiap proyek akan memiliki strategi untuk menyelesaikan yang berkaitan dengan kesehatan dan menyediakan staff tenaga kerja yang memenuhi syarat disetiap waktu pada site

- Semua risiko kesehatan dan keselamatan, termasuk semua yang berkaitan pekerjaan yang berbaya terhadap kesehatan, akan di nilai, di kelola dan dilakukan tindakan serta komunikasi dari awal desain
- Perusahaan akan menandatangani dan mengimplementasikan aturan kesehatan dan keselamatan strategic forum
- Semua professional dan staf site akan memegang kartu skema sertifikasi ketrampilan konstruksi atau yang setara (Construction Skills Certification Scheme(CSCS))

Lebih lanjut (Loughborough University and UMIST, 2003,) menyatakan kesehatan dan keselamatan diantaranya (Tanggung jawab untuk keselamatan) Tanggung jawab untuk keselamatan perlu dimiliki dan terintegrasi di tim proyek, dari desainer dan insinyur hingga tenaga kerja terlatih dan koperasi. Pentingnya supervisor Penelitian lain telah menunjukkan bagaimana supervisor garis depan memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja keselamatan. Pekerja partisipasi dalam mengelola keamanan adalah penting, untuk menghasilkan ide-ide dan untuk membangun rasa kepemilikan dan tanggung jawab. (komunikasi dan koordinasi) Dimana keamanan tergantung pada komunikasi dan koordinasi, penting bahwa sistem yang aman kuat kerja dibentuk.

(standar Tata letak) Sebuah langkah perubahan yang diperlukan dengan standar tata letak site dan kantor pusat, kontraktor utama harus meningkatkan harapan apa yang membentuk praktek yang dapat diterima. (perencanaan) perhatian yang lebih besar harus diberikan untuk perencanaan dan pemilihan alat, peralatan dan bahan. Keselamatan bukan harga, namun harus menjadi pertimbangan penting Mengacu pada perencanaan, telah diingatkan bahwa parameter pada penjadwalan pekerjaan selalu berubah dan mungkin secara fakta dapat usang pada tiga bulan dari permulaan proyek. Perubahan kerja dalam pelaksanaan, yang disebabkan oleh beberapa hal, misalnya modifikasi desain, masalah transport dan pelaksanaan, atau sebagai hasil dari kondisi cuaca, hal tersebut berkontribusi terhadap masalah perencanaan. Konsekuensi dari masalah perencanaan diuraikan sebagai tumpang tindih perniagaan (serta kehilangan pada tahapan kerja), pekerjaan yang belum di kerjakan dan secara umum adalah tekanan waktu – dimana semua merupakan memperbesar risiko. Hal tersebut

merupakan indikasi umum untuk memberikan perhatian yang besar terhadap perencanaan, namun komitmen klien sangat diperlukan misalnya memperpanjang waktu program kerja. Lebih lanjut Goldenhar et al (2003), kesehatan dan keselamatan adalah kesatuan yang terpengaruh negatif dari aspek yang dikelompokkan dengan kerja lembur. Kerja lembur dan shift malam adalah suatu hal yang biasa dalam industri konstruksi untuk mencapai target penyelesaian dan merupakan dampak dari Periode konstruksi yang singkat, hal ini menimbulkan penyebaran stress dari manajemen puncak sampai tingkat operasional dalam site (OSJC, 2000). (penggunaan PPE) Perlu ada kecanggihan yang lebih besar dengan desain dan penggunaan PPE. PPE Lancar sering tidak nyaman dan menghambat kinerja. Memaksa pekerja untuk memakai PPE jika risiko yang tidak hadir adalah kontraproduktif. PPE harus menjadi yang terakhir daripada yang pertama resor untuk manajemen risiko. Ada kebutuhan seluruh industri untuk keterlibatan yang tepat dengan penilaian (risiko dan manajemen risiko). Penekanan harus pada aktif menilai dan mengendalikan risiko, daripada memperlakukan penilaian risiko hanya sebagai latihan kertas. Ketika terdapat penilaian risiko, hazard yang berkontribusi terhadap kejadian kecelakaan seringkali dapat dihilangkan, atau tindakan pengendalian tidak perlu dipaksakan. Penilaian risiko secara umum terdapat pada keadaan yang berlaku, dan terkadang pengawas tidak menyadari keberadaan penilaian risiko. Dalam pelaksanaan, penilaian risiko terintegrasi kedalam metode yang digunakan. Ketika tahapan kerja yang terstruktur dengan baik, secara umum terdapat pada bagian proses konstruksi daripada kegiatan yang sebetulnya di butuhkan untuk dilaksanakan oleh pekerja

Acuan keselamatan untuk industri lain. Konstruksi harus didorong untuk praktek acuan keselamatan terhadap industri lain. Alasan bahwa konstruksi adalah 'berbeda' dalam beberapa cara tidak berdiri hingga cermat. prosedur investigasi kecelakaan. Kesempatan Lebih besar harus diambil untuk belajar dari kegagalan, dengan pelaksanaan prosedur investigasi kecelakaan, baik oleh pemberi kerja dan HSE, terstruktur untuk mengungkapkan kontribusi faktor sebelumnya dalam rantai kausal. prosedur keamanan yang terpisah Hal ini penting 'keamanan harus memisahkan diri dari 'birokrasi'. (Biaya) Sering, keselamatan tidakselaras dengan harga. Dimana ada implikasi biaya, Namun, badan regulator dan asosiasi

perdagangan harus bekerja untuk memastikan bahwa di tingkat lapangan dilaksanakan.

Proyek konstruksi akan bercita-cita menjadi bebas cedera dan insiden (bebas cedera dan insiden). Setiap proyek akan memiliki strategi yang berhubungan dengan kesehatan kerja dan memberikan penuh waktu staf medis yang memenuhi syarat di site (strategi memenuhi kesehatan). Semua risiko kesehatan dan keselamatan, termasuk yang berkaitan dengan kesehatan kerja, akan dinilai, dikelola, tindakan yang diambil dan dikomunikasikan dari awal untuk direncanakan (pengelolaan kesehatan dan keselamatan) Perusahaan akan mendaftar dan melaksanakan Kode Strategis Forum Kesehatan dan Keselamatan (kode etik). Semua staf profesional dan situs akan memegang kartu Konstruksi Skema Sertifikasi Keterampilan (CSCS) atau setara (sertifikasi). ((Queensland Government, 2000)) (Peraturan); mengambil semua langkah praktis untuk memastikan penyedia layanan mereka dan pekerja yang terlibat dalam subjek kontrak kerja untuk mematuhi semua undang-undang yang relevan; (rencana dan pelaksanaan manajemen keselamatan) menjaga kesehatan di tempat kerja didokumentasikan dan rencana manajemen keselamatan untuk setiap proyek (kinerja keselamatan dan kesehatan) memenuhi standar kinerja yang digunakan (monitoring dan penilaian) melaksanakan monitoring dan penilaian untuk diri sendiri (Peraturan kesehatan dan keselamatan) memastikan peraturan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja terpenuhi.

c. Berdasarkan (CIRC, 2001)

Hong Kong memiliki tingkat situs kecelakaan tinggi. Namun saat menyusun metodologi tingkat ini memiliki sejumlah kelemahan. Hal ini perlu ditingkatkan dalam rangka untuk menyediakan perangkat manajemen yang handal untuk memantau kinerja keselamatan konstruksi lokal dan untuk benchmarking dengan negara lainnya. (perangkat manajemen) Situs keselamatan merupakan tanggung jawab bersama dari pengusaha regulator, dan karyawan) keselamatan Situs merupakan tanggung jawab bersama dari pengusaha regulator, dan karyawan. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan, kita perlu menumbuhkan budaya keselamatan dalam industri. Kita butuh untuk menumbuhkan budaya keselamatan dalam industri konstruksi pada semua tingkatan. Manajemen senior harus

menunjukkan komitmen yang kuat dan mendukung pencapaian perbaikan secara menerus untuk site kinerja keselamatan melebihi kebutuhan yang minimal dari peraturan yang ada. Kami menganjurkan adopsi luas dari sebuah pendekatan pencegahan didirikan pada pengelolaan bahaya diperbaiki oleh semua peserta proyek kunci secara terkoordinasi. Klien sektor publik harus memimpin dalam mengadopsi fitur Peraturan yang dapat dilaksanakan dari Konstruksi Inggris (Desain dan Manajemen), membutuhkan tim proyek untuk merencanakan dan desain untuk konstruksi yang aman dan pemeliharaan. Kebutuhan untuk memberlakukan undang-undang mirip dengan Peraturan Inggris harus ditinjau ulang dalam lima tahun. (Peraturan untuk kesehatan dan keselamatan) pembangunan sosialisasi Keselamatan dan pelatihan bagi personil di semua tingkat harus ditingkatkan. Industri peserta harus bertanggung jawab lebih besar atas keamanan pribadi mereka dan keselamatan orang lain, dan sesuai diberdayakan melalui pelatihan untuk menangani keamanan situs secara proaktif. Kami melihat ke utama klien sektor publik dan swasta untuk mendorong perbaikan dalam kinerja keselamatan melalui pengaturan pengadaan dan kontrak. Kami juga mendesak Departemen Tenaga Kerja untuk mengeksplorasi dengan industri konstruksi dan industri asuransi kemungkinan mengelompokkan premi asuransi konstruksi untuk keselamatan kinerja sebagai insentif untuk mendorong kontraktor untuk meningkatkan performa situs keselamatan mereka (sosialisasi Keselamatan dan pelatihan) Sementara kerangka hukum yang ada untuk keamanan situs cukup komprehensif, tindakan penegakan hukum harus ditingkatkan untuk memperkuat efek jera. Kami merekomendasikan bahwa Departemen Tenaga Kerja harus menargetkan penegakan hukum terhadap pelanggar terang-terangan persyaratan keselamatan undangan dan mengubah hukum untuk memungkinkan penuntutan dapat diajukan terhadap menyinggung subkontraktor untuk pelanggaran dalam operasi di bawah kendali langsung mereka. Departemen Bangunan juga harus mempertimbangkan melakukan tindakan disipliner terhadap Terdaftar Kontraktor Bangunan Umum dan Spesialis Terdaftar Kontraktor untuk kinerja keselamatan situs yang buruk. (Penegakan hukum). (Ma Yin hung, 2003) (kebijakan keamanan) sebuah kebijakan keamanan yang menyatakan komitmen pemilik atau kontraktor untuk (Struktur organisasi)

Struktur organisasi untuk memastikan implementasi dari komitmen terhadap keselamatan dan kesehatan di tempat kerja. (Pelatihan) Pelatihan untuk melengkapi personil dengan pengetahuan untuk bekerja secara aman dan tanpa resiko terhadap kesehatan. (peraturan) peraturan keamanan dari dalam organisasi untuk memberikan instruksi untuk mencapai tujuan keselamatan Pengelolaan. (program identifikasi) Sebuah program pemeriksaan untuk mengidentifikasi kondisi berbahaya dan untuk perbaikan kondisi semacam itu secara berkala atau sesuai. Suatu program untuk mengidentifikasi risiko berbahaya atau risiko tersebut kepada para pekerja dan untuk menyediakan peralatan pelindung yang sesuai pribadi sebagai jalan terakhir di mana teknik metode pengendalian yang tidak layak. (Investigasi kecelakaan) Investigasi kecelakaan atau insiden untuk mengetahui penyebab kecelakaan atau insiden dan mengembangkan pengaturan prompt untuk mencegah terulangnya. (Kesiap siagaan darurat) Kesiap siagaan darurat untuk mengembangkan, berkomunikasi dan melaksanakan rencana manajemen yang efektif resep situasi darurat. (Evaluasi, seleksi dan control) Evaluasi, seleksi dan kontrol sub-kontraktor untuk memastikan bahwa sub-kontraktor sepenuhnya menyadari kewajiban keselamatan mereka dan sebenarnya pertemuan mereka. (komite Keselamatan) komite Keselamatan (Evaluasi bahaya) Evaluasi pekerjaan bahaya terkait atau potensi bahaya dan pengembangan prosedur keselamatan. (Promosi keselamatan dan kesehatan) Promosi, pengembangan dan pemeliharaan keselamatan dan kesadaran kesehatan di tempat kerja. (program mengendalikan kecelakaan) Sebuah program untuk mengendalikan kecelakaan dan penghapusan bahaya sebelum mengekspos pekerja untuk setiap lingkungan kerja yang merugikan. (program melindungi pekerja) Suatu program untuk melindungi pekerja dari bahaya kesehatan kerja.

Dari hasil analisa frekuensi, beberapa aspek yang menjadi tujuan pada kelompok fokus perbaikan untuk Kesehatan dan keselamatan yang telah dijabarkan oleh lima peneliti, terdapat tiga aspek yang memiliki frekuensi lebih dari 3, yaitu :

- perencanaan (keselamatan dan kesehatan)
- pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan (penilaian dan pengelolaan risiko)
- Peraturan untuk kesehatan

Untuk selengkapnya hasil analisa frekuensi untuk komitmen pada keselamatan dan kesehatan dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4.6. Analisa frekuensi aspek perbaikan kesehatan & keselamatan

NO	FOKUS UNTUK KESELAMATAN DAN KEAMANAN	PRIORITAS	FREKUENSI	PENULIS					KETERANGAN	
				A	B	C	D	E		
				JUMLAH ASPEK						
6	4	11	5	13						
1	perencanaan (keselamatan dan kesehatan)	1	3	1		1	1		A	stategic forum
2	bertujuan untuk bebas cedera dan insiden	3	1	1					B	CIRC, 2001
3	memiliki strategi untuk memenuhi kesehatan	3	1	1					C	Loughborough University and UMIST, 2003
4	pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan (penilaian dan pengelolaan risiko)	1	3	1		1		1	D	((Queensland Government, 2000))
5	melaksanakan kode etik strategis forum	3	1	1					E	Ma, Yin-hung
6	staf bersertifikasi	3	1	1						
7	perangkat manajemen yang handal untuk memantau kinerja keselamatan	3	1		1					
8	Peraturan untuk kesehatan	1	3		1		1	1		
9	sosialisasi Keselamatan dan pelatihan	2	2		1			1		
10	Penegakan hukum	3	1		1					
11	Tanggung jawab untuk keselamatan	2	2			1		1		
12	Pentingnya supervisor	3	1			1				
13	komunikasi dan koordinasi,	3	1			1				
14	Tata letak	3	1			1				
15	penggunaan PPE	3	1			1				
16	acuan keselamatan untuk industri lain	3	1			1				
17	prosedur investigasi kecelakaan	2	2			1		1		
18	prosedur keamanan yang terpisah	3	1			1				
19	Biaya	3	1			1				
20	ketentuan (keselamatan dan kesehatan) terpenuhi.	3	1				1			

(sambungan) Tabel 4.6.

NO	FOKUS UNTUK KESELAMATAN DAN KEAMANAN	PRIORITAS	FREKUENSI	PENULIS					KETERANGAN	
				A	B	C	D	E		
				JUMLAH ASPEK						
6	4	11	5	13						
21	memenuhi standar kinerja (keselamatan dan kesehatan)	3	1				1			
22	monitoring dan penilaian sendiri	2	2				1	1		
23	program untuk mengidentifikasi kondisi berbahaya	3	1					1		
24	Kesiap siagaan darurat	3	1					1		
25	Evaluasi, seleksi dan kontrol	3	1					1		
26	komite. Keselamatan	3	1					1		
27	Evaluasi pekerjaan bahaya	3	1					1		
28	program untuk mengendalikan kecelakaan	3	1					1		
29	program untuk melindungi pekerja	3	1					1		

Sumber : hasil analisa frekuensi

- perencanaan (keselamatan dan kesehatan).

berdasarkan (Strategic Forum, 2009) membahas isu-isu kesehatan dan keselamatan dan semua proyek akan memiliki daftar risiko dalam perencanaan. Sejalan dengan pernyataan tersebut (Loughborough University and UMIST, 2003) menyatakan bahwa perhatian yang lebih besar harus diberikan untuk perencanaan dan pemilihan alat, peralatan dan bahan. Keselamatan bukan harga, namun harus menjadi pertimbangan penting Mengacu pada perencanaan, telah diingatkan bahwa parameter pada penjadwalan pekerjaan selalu berubah dan mungkin secara fakta dapat usang pada tiga bulan dari permulaan proyek. Perubahan kerja dalam pelaksanaan, yang disebabkan oleh beberapa hal, misalnya modifikasi desain, masalah transport dan pelaksanaan, atau sebagai hasil dari kondisi cuaca, hal tersebut berkontribusi terhadap masalah perencanaan. Konsekuensi dari masalah perencanaan diuraikan sebagai tumpang tindih perniagaan (serta kehilangan pada tahapan kerja), pekerjaan yang belum di kerjakan dan secara umum adalah tekanan waktu – dimana semuanya memperbesar risiko. Hal tersebut merupakan indikasi umum untuk memberikan perhatian yang besar terhadap perencanaan,

namun komitmen klien sangat di perlukan misalnya memperpanjang waktu program kerja. Lebih lanjut (Goldenhar et al, 2003), kesehatan dan keselamatan adalah kesatuan yang terpengaruh negatif dari aspek yang di kelompokkan dengan kerja lembur. Kerja lembur dan sift malam adalah suatu hal yang biasa dalam industri konstruksi untuk mencapai target penyelesaian dan merupakan dampak dari Periode konstruksi yang singkat, hal ini menimbulkan penyebaran stress dari manajemen puncak sampai tingkat operasional dalam site (OSJC, 2000).; Begitu pula ((Queensland Government, 2000) menyatakan bahwa menjaga kesehatan di tempat kerja didokumentasikan dan direncanakan manajemen keselamatan untuk setiap proyek; berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) Membicarakan perencanaan keselamatan pada setiap operasi konstruksi untuk memperingatkan pekerja mengenai bahaya yang terdapat pada pekerjaan dan meminimalisir kecelakaan.

Perencanaan (keselamatan dan kesehatan) bertujuan untuk merencanakan keselamatan pada setiap operasi konstruksi, dengan membahas isu-isu kesehatan dan keselamatan dan semua proyek akan memiliki daftar risiko

Pada proses proyek konstruksi, implementasi perencanaan (keselamatan dan kesehatan). diantaranya:

- terdapat komitmen klien untuk perencanaan pengelolaan beban kerja apabila terdapat perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan, misalnya memperpanjang waktu program kerja (Loughborough University and UMIST, 2003)
- pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan

Berdasarkan (Strategic Forum, 2009) Semua risiko kesehatan dan keselamatan, termasuk yang berkaitan dengan kesehatan kerja, akan dinilai, dikelola, tindakan yang diambil dan dikomunikasikan dari awal untuk direncanakan. Begitu pula dengan (Ma Yin hung, 2003) Suatu program untuk mengidentifikasi risiko berbahaya atau risiko tersebut kepada para pekerja dan untuk menyediakan peralatan pelindung yang sesuai pribadi sebagai jalan terakhir di mana teknik metode pengendalian yang tidak layak. Sejalan dengan hal tersebut (H Abdallah al saleh, 1995) Membersihkan site kerja secara periodik terhadap limbah dan material dan peralatan yang tidak digunakan, Mendesak pekerja untuk menggunakan peralatan perlindungan seperti topi proyek, sarung tangan sepatu

proyek dan kaca mata perlindungan. Berdasarkan (Loughborough University and UMIST, 2003) menyatakan bahwa ada kebutuhan seluruh industri untuk keterlibatan yang tepat dengan penilaian risiko dan manajemen risiko. Penekanan harus pada aktif menilai dan mengendalikan risiko, daripada memperlakukan penilaian risiko hanya sebagai laporan. Ketika terdapat penilaian risiko, hazard yang berkontribusi terhadap kejadian kecelakaan seringkali dapat dihilangkan, atau tindakan pengendalian tidak perlu dipaksakan. Penilaian risiko secara umum terdapat pada keadaan yang berlaku, dan terkadang pengawas tidak menyadari keberadaan penilaian risiko. Dalam pelaksanaan, penilaian risiko terintegrasi ke dalam metode yang digunakan. Ketika tahapan kerja yang terstruktur dengan baik, secara umum terdapat pada bagian proses konstruksi daripada kegiatan yang sebetulnya di butuhkan untuk dilaksanakan oleh pekerja.

Tujuan pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan adalah keterlibatan seluruh industri untuk aktif menilai dan mengendalikan risiko, program untuk mengidentifikasi risiko berbahaya atau risiko tersebut kepada para pekerja dan untuk menyediakan peralatan pelindung yang sesuai

Pada proses proyek konstruksi, implementasi pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan. diantaranya:

- mendesak pekerja menggunakan alat pelindung, melaksanakan preventif dengan menggunakan topi, sepatu sarung tangan dan kaca mata keselamatan
- Membersihkan site kerja secara periodik terhadap limbah dan material dan peralatan yang tidak digunakan
- Terdapat penilaian risiko yang terintegrasi pada metode yang digunakan, dan dilaksanakan secara nyata oleh pekerja
- Peraturan untuk kesehatan dan keselamatan

Berdasarkan (CIRC, 2001) keselamatan Situs merupakan tanggung jawab bersama dari pengusaha regulator, dan karyawan. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan, kita perlu menumbuhkan budaya keselamatan dalam industri. Kita butuh untuk menumbuhkan budaya keselamatan dalam industri konstruksi pada semua tingkatan. Manajemen senior harus menunjukkan komitmen yang kuat dan mendukung pencapaian perbaikan secara menerus untuk site kinerja keselamatan melebihi kebutuhan yang minimal dari peraturan yang ada. Kami menganjurkan

Universitas Indonesia

adopsi luas dari sebuah pendekatan pencegahan didirikan pada pengelolaan bahaya diperbaiki oleh semua peserta proyek kunci secara terkoordinasi. Sama halnya dengan (Queensland Government, 2000) menyatakan bahwa memastikan peraturan (keselamatan dan kesehatan) di tempat kerja terpenuhi. Begitu pula dengan (Ma Yin hung, 2003) yang menyatakan peraturan keamanan dari dalam organisasi untuk memberikan instruksi untuk mencapai tujuan keselamatan Pengelolaan.

Pada proses proyek konstruksi, implementasi Peraturan untuk kesehatan dan keselamatan. diantaranya:

- Manajemen senior harus menunjukkan komitmen yang kuat dan mendukung pencapaian perbaikan secara menerus untuk site kinerja keselamatan melebihi kebutuhan yang minimal dari peraturan yang ada

4.2.3. Dimensi budaya yang terkait dan definisi operasionalnya

Dari berbagai dimensi budaya yang telah di jabarkan dalam bagian tinjauan literatur, dimensi budaya organisasi di kelompokkan ke dalam lima fokus penentu perubahan yang di gunakan dalam penelitian ini, pengelompokkan dimensi berdasarkan keterkaitan definisi dari setiap dimensi budaya terhadap tujuan dari lima fokus perubahan, baik sebagai bagian dari solusi atau menjadi solusi terhadap lima fokus penentu perubahan tersebut.

A. Komitemen kepada tenaga kerja

Aspek ini memiliki 3 bagian yang menjadi prioritas utama, diantaranya adalah:

1. pelatihan dan pengembangan

Berdasarkan (Egan, 1998) merupakan komitmen kepada pelatihan dan pengembangan kemampuan manajer dan supervisor. Berdasarkan (Strategic Forum, 2009) Pelatihan dan pengembangan akan ditawarkan pada semua staff, termasuk klien untuk menyatukan kebutuhan individu, proyek dan perusahaan. Berdasarkan (circ, 2001) Tenaga kerja adalah aset yang paling berharga dalam industri konstruksi.

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan personil proyek dengan memberikan pelatihan berdasarkan kompetensi pada semua tingkatan.

Dimensi budaya yang terkait, diantaranya adalah :

X. 1. Pengembangan individu

Dimensi ini sejalan dengan pelatihan dan pengembangan karena memiliki definisi (Marsoulides and Heck, 1993); Sejauh mana organisasi pengeluaran usaha yang cukup dalam menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan dan perkembangan potensi mereka dengan kemajuan karir dan pekerjaan yang menantang; (Bryde dan Robinson, 2005) dalam (NA Ankrah, 2007) menciptakan output baru dan memperbaiki yang sudah ada; (Bryde dan Robinson, 2005) dalam (NA Ankrah, 2007) Memberikan kesempatan belajar organisasi dan pengembangan bagi anggota tim proyek.

Pada dimensi budaya organisasi ini, definisi operasional yang digunakan adalah: “pelatihan yang diberikan organisasi dalam meningkatkan kemampuan personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Pelatihan yang diberikan kepada pengawasan, manajer site, perencana. Berdasarkan (Egan, 1998) Pada tingkat manajer proyek membutuhkan pelatihan untuk integrasi proyek dan memimpin peningkatan kinerja dari konseptual sampai pada tahap akhir pelaksanaan. Tingkat penting dalam site adalah supervisor, sehingga diperlukan pelatihan bagi pengwas. Antara standar desainer terhadap kompetensi profesional dicapai dengan pelatihan yang telah mereka lakukan.

X. 2. Prestasi

Berdasarkan (Neal M Ashkanasy et all, 2000); (Ronel E et. all, 2001) menyatakan bahwa Prestasi adalah Sejauh mana organisasi menekankan kinerja tugas sejauh mana orientasi tugas dan apakah kinerja dihargai.

Pada dimensi budaya organisasi ini, definisi operasional yang digunakan adalah: “Penghargaan yang di berikan organisasi kepada personil proyek dengan hasil kerja yang memuaskan”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah:

- Pemberian insentif untuk pekerja dalam meningkatkan ketrampilan dan menanamkan kebanggaan dari hasil kerja pada karyawan, (berdasar kan circ, 2001) untuk memelihara budaya berorientasi kinerja diantara personil

konstruksi dengan mendorong mereka untuk membangun perasaan bangga terhadap hasil kerja mereka dan meningkatkan insentif untuk pekerja dalam meningkatkan kemampuan

2. Belajar

Berdasarkan (Egan, 1998) adalah melibatkan semua orang dalam peningkatan berkelanjutan dan belajar, untuk pengertian yang lebih luas (Egan, 2003), menyatakan bahwa Belajar yang berkesinambungan merupakan elemen penting dari perbaikan secara menerus. Tanpa belajar, pengetahuan yang didapat dari inovasi dan pengalaman tidak akan menyebar ke seluruh industri, seperti yang disebutkan pada peninjauan kembali pada industri konstruksi, dan sama-sama tidak akan ada perubahan budaya. Untuk industri konstruksi lebih maju dan menjadi lebih kompetitif, pengetahuan yang diperoleh dari pemecahan masalah dan inovasi harus diterjemahkan ke dalam pembelajaran dan disampaikan kepada khalayak yang lebih luas baik di dalam perusahaan dan di industri yang lebih luas. Berdasarkan (Circ, 2001) Untuk mendorong budaya belajar sepanjang hayat antara profesional konstruksi, partisipasi dalam melanjutkan program-program pengembangan profesional harus dibuat sebagai pra-syarat untuk pembaharuan keanggotaan dengan lembaga profesional.

Belajar bertujuan untuk peningkatan kemampuan yang berkelanjutan dengan pembelajaran terhadap pengetahuan yang diperoleh dari pemecahan masalah dan inovasi dan disampaikan kepada khalayak yang lebih luas

Dimensi budaya yang terkait, diantaranya adalah :

X. 3. Kompetitif

Berdasarkan (R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)) kompetitif dapat diartikan anggota diharapkan untuk beroperasi dalam kerangka "menangkal" dan bekerja melawan (daripada dengan) rekan-rekan.

Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: "Bersaing antar anggota personil proyek untuk menunjukkan kemampuan"

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- penetapan struktur karir yang jelas. Berdasarkan (Egan, 1998) Untuk membangun lebih banyak pemimpin yang unggul, terutama pada tingkat manajemen puncak (top manajemen) diperlukan struktur karir yang jelas.

Berdasarkan (Circ, 2001) Partisipasi industri akan membutuhkan pembangunan sekumpulan ketrampilan dan kompetensi untuk mendukung pendekatan integrasi baru. Pada level pekerja, kita perlu untuk membangun tenaga kerja yang fleksibel, berbagai ketrampilan, dan produktif sejauh tenaga kerja lebih stabil dan kesempatan jenjang karir yang lebih baik

X. 4. Aktualisasi diri

Berdasarkan (R.A.Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)) Aktualisasi diri diartikan sebagai Anggota diharapkan untuk menikmati pekerjaan mereka, mengembangkan diri, dan mengambil aktivitas baru dan menarik. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Sikap personil proyek untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Adanya upaya (konsultan, klien, kontraktor) dalam menambahkan jenis ketrampilan pekerja konstruksi. Berdasarkan (Egan, 1998) Kurangnya multi ketrampilan, Pengalaman dari industri lain dengan proses yang terpisahkan, operasi spesialis mengurangi dari keseluruhan efisiensi. Teknik pembangunan yang modern membutuhkan sedikit pekerja spesialis namun lebih banyak pekerja yang dapat mengerjakan sebuah rentang pekerjaan berdasarkan fungsi di sekitar proses daripada tenaga kerja buruh.
- Adanya upaya (konsultan, klien, kontraktor) mendorong peserta untuk mendapatkan sertifikasi profesi. Berdasarkan (Circ, 2001) Untuk mendorong budaya belajar sepanjang hayat antara profesional konstruksi harus berpartisipasi dalam melanjutkan program-program pengembangan profesional, dibuat sebagai pra-syarat untuk pembaharuan keanggotaan dengan lembaga profesional.

X. 5. Sifat terhadap perubahan

Berdasarkan (Ronel E et. all, 2001) aktualiasasi diri diartikan sebagai Tingkat dimana karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan inovatif dan dapat terus mencari cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah:

“sikap personil proyek untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Adanya upaya (konsultan, klien, kontraktor) meningkatkan ketrampilan pekerja konstruksi agar dapat menguasai teknologi baru. Berdasarkan (Egan, 1998) Meningkatkan mutu, pelatihan dan belajar terus menerus, bukan merupakan daftar dari industri konstruksi saat ini, Terdapat kondisi mulai frustrasi diantara bagian pemasok bahwa inovasi mereka terhalang karena pekerja konstruksi tidak dapat mengatasi teknologi baru yang membuat mereka tersedia, hal ini perlu di rubah.

3. lokasi site yang layak

Berdasarkan (Egan, 1998) memperhatikan kondisi site yang layak Berdasarkan (Egan, 2003) penyediaan fasilitas kesejahteraan dan pengaturan untuk membuat site. Sudah terlalu lama industri menerima standar yang buruk pada kesejahteraan dan pengaturan untuk logistik site. Menciptakan kondisi yang tepat di site adalah penting dalam memastikan bahwa tenaga kerja merasa dihormati dan bagian dari proyek. Berdasarkan (Egan, 2003) Site konstruksi akan menjadi bersih, secara cepat menyediakan kualitas untuk fasilitas yang baik, termasuk katering, mendekati pada kebutuhan yang berbeda pada berbagai pekerja (Strategic Forum, 2009). Tujuan dari site yang layak adalah Menciptakan kondisi yang tepat di site adalah penting dalam memastikan site konstruksi akan menjadi bersih, secara cepat menyediakan kualitas untuk fasilitas yang baik, termasuk adanya katering Dari tujuan tersebut dimensi budaya yang terkait berdasarkan definisinya adalah:

X. 6. Orientasi pada Manusia

Berdasarkan (Stephen P Robbin, 2009) adalah derajat dimana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Keputusan organisasi proyek yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- (konsultan, klien, kontraktor) Menciptakan kondisi site konstruksi yang layak dan bersih, termasuk adanya katering. Berdasarkan (Egan, 2003) Site

konstruksi akan menjadi bersih, secara cepat menyediakan kualitas untuk fasilitas yang baik, termasuk catering

B. Team dan integrasi

Aspek ini memiliki 3 bagian yang menjadi prioritas utama, diantaranya adalah:

1. Efisiensi pelaksanaan kerja

Berdasarkan (Egan, 1998) Dasar yang rasional dari pengembangan sebuah proses yang terintegrasi adalah menghasilkan proyek secara efisien yang ditampilkan oleh sebagian besar hambatan berupa proses yang terpisah selama mereka direncanakan, didesain dan dibangun. Berdasarkan (H. Dudley Dewhirst, 1998) dampak Kinerja yaitu Kuantitas dan kualitas output serta efisiensi harus Jelas, tim harus benar-benar menghasilkan atau pembentukan tim dan manajemen bukan merupakan investasi yang tidak layak. Berdasarkan (office government commerce, 2003). pengaturan efisiensi untuk berbagi keuntungan, sehingga semua pihak dalam tim mendapatkan manfaat dan insentif, bagi setiap orang dalam tim proyek terintegrasi untuk bekerja sama untuk mengembangkan inovatif, solusi desain hemat biaya.

Efisiensi pelaksanaan kerja bertujuan agar proses integrasi dan tim memiliki kinerja yang menghasilkan proyek secara efisien, sehingga dapat berbagi keuntungan, mengembangkan inovatif serta menghasilkan solusi desain hemat biaya

Dari tujuan tersebut dimensi budaya yang terkait berdasarkan definisinya adalah:

X. 7. Biaya

Berdasarkan (Pumpin, 1987), diartikan sebagai sikap terhadap biaya dan pengurangan biaya. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Sikap personil proyek untuk mengurangi biaya pengeluaran”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Klien melibatkan sub kontraktor dan suplayer dalam proses perencanaan agar menghasilkan desain yang optimal terhadap biaya. Berdasarkan (Egan, 1998) suplayer dan sub kontraktor terlibat secara penuh dalam tim desain. Pada industri manufacture, konsep terhadap “desain untuk manufaktur” merupakan bagian pelaksanaan efisiensi dan kualitas, dan pada konstruksi dibutuhkan

untuk membangun konsep yang setara yaitu “desain untuk konstruksi”. Berdasarkan (office government commerce, 2003). Sebuah integrasi team dapat menciptakan lingkungan yang terbaik untuk seluruh pihak yang berkontribusi dalam proses desain yaitu konsultan, spesialis dan pabrikan, untuk menghasilkan solusi desain dengan nilai yang optimal terhadap uang untuk klien.

X. 8. Inovasi

Berdasarkan (Stephen p robbin, 2009), diartikan sebagai derajat dimana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “sikap personil proyek untuk memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Penggunaan IT dan modelisasi dengan komputer pada proyek konstruksi oleh (konsultan, klien, kontraktor). Berdasarkan (Egan, 1998) Gugus tugas (*task force*) menggunakan kembali pendekatan dengan modelisasi komputer untuk menguji kinerja dari produk akhir untuk klien dan terutama, untuk meminimalisir masalah pada site konstruksi. IT (*information technology*) merupakan bagian yang terpenting pada efisiensi dalam konstruksi
- (konsultan, klien, kontraktor) Menggunakan inovasi dinding pra pabrikan dan atap pra perakitan. (Egan, 1998) Inovasi dalam desain dan perakitan, sebagai contoh menggunakan inovasi dinding pra pabrikan dalam desain dan perakitan, yang dibuat di luar site dan pra perakitan atap yang diangkat pada tempatnya.

X. 9. Efisiensi

Berdasarkan (Marcoulides and heck, 1993) diartikan sebagai penekanan organisasi pada produktivitas dan efisiensi. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “sikap personil proyek untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Penggunaan komponen standar, penggunaan metode yang tepat, dan penggunaan pra-perakitan (*pre-assembly*) oleh (konsultan, klien, kontraktor). Berdasarkan (Egan, 1998) Kami melihat implementasi proyek yang efektif

menjadi salah satu solusi yang dapat menghilangkan hambatan untuk efisiensi didalam site, sebagai contoh penggunaan komponen standar, penggunaan metode yang tepat, dan penggunaan pra-perakitan (*pre-assembly*). Kami juga percaya hal ini akan secara signifikan meningkatkan kualitas.

- Penggunaan alat pengukuran kinerja yang lebih baik oleh (konsultan, klien, kontraktor). (Egan, 1998) penggunaan alat dan teknik untuk peningkatan efisiensi dan kualitas yang juga sebagai alat untuk pengukuran kinerja, yang di pelajari dari industri lain, diantaranya adalah benchmarking, value management, kerjasama, just in time, concurrent engineering, dan Total Quality Management.

2. Peran peserta

Tujuan dari peran peserta adalah menetapkan dengan jelas siapa melakukan apa dan pelaporan yang ditetapkan baris dengan peran dan tanggung jawab untuk mengkoordinasikan aspek proses desain dan konstruksi

X. 10. Struktur Tugas

Berdasarkan (ronel et.All, 2001), diartikan sebagai tingkat dimana aturan dan peraturan dan pengawasan langsung diterapkan agar dapat mengelola perilaku karyawan. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Penerapan aturan dalam mengelola perilaku personil proyek untuk melaksanakan tugas”.

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat definisi mengenai garis wewenang dan tanggungjawab pihak yang terkait yang dibentuk oleh klien untuk konsultan/kontraktor. Berdasarkan (imam soeharto, 1998), Garis wewenang dan tanggungjawab pihak yang terkait, pada bagian syarat-sarat umum dalam rancangan kontrak dan paket lelang (RFP) yang di buat oleh klien, sebagai penjelasan aturan dalam mengelola perilaku peserta dan personilnya yang akan diterapkan dalam pemilihan jasa kontraktor ataupun konsultan
- Terdapat program kerja yang menguraikan metode yang akan dipakai untuk mengelola proyek yang disusun oleh kontraktor/klien. Berdasarkan (imam soeharto, 1998), program kerja yang menguraikan metode yang akan dipakai untuk mengelola proyek, termasuk bagan organisasi, definisi wewenang dan

tanggungjawab, serta hubungan dengan pemilik, sebagai aturan yang direncanakan dalam mengelola perilaku personil (Kontraktor, konsultan, subkon) merupakan bagian penting pada proposal di tahap PP/definsi

X. 11. Kedudukan

Berdasarkan (ronel et.All, 2001), diartikan sebagai tingkat otoritas, kebebasan dan kemerdekaan yang di memiliki individu dalam pekerjaan mereka. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Kewenangan yang dimiliki Personil proyek dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawabnya”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat kontrak yang menjabarkan isi elemen pasal tanggungjawab dan wewenang pemilik dan peserta proyek yang disusun oleh (konsultan, klien, kontraktor). Berdasarkan (imam soeharto, 1998) isi elemen penting pada pasal kontrak diantaranya lingkup proyek, jadwal penyelesaian proyek, program pemantauan dan pengendalian, tanggungjawab dan wewenang pemilik dan peserta proyek.

3. Hubungan kerjasama

Hubungan kerja yang efektif, pengaruh, dan reputasi untuk kompetensi dengan orang-orang di luar tim. Ini sering diabaikan. Tim perlu untuk mendapatkan sumber daya, informasi, dan dukungan dari luar batas-batasnya. Selain itu, harus mampu mempengaruhi keputusan organisasi. (H. Dudley Dewhirst, 1998). Semua anggota tim pembangunan akan diidentifikasi dan dilibatkan pada tahap awal, terutama selama proses desain dan didorong untuk bekerja sama (Strategic Forum, 2009). Pembentukan hubungan kerjasama baru di antara pemilik, manajer proyek, kontraktor dan pemasok, meningkatkan manfaat manajemen mengurangi biaya konstruksi. (Yu Wu, et all).

Hubungan kerjasama bertujuan agar proses integrasi dan tim memiliki Hubungan kerja yang efektif, mampu mempengaruhi keputusan organisasi, anggota tim diidentifikasi dan dilibatkan pada tahap awal dan didorong untuk bekerja sama meningkatkan manfaat manajemen mengurangi biaya konstruksi

X. 12. loyalitas

(Pumpin, 1987) Komitmen dan loyalitas terhadap organisasi dirasakan, dan ditampilkan, oleh staf. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Sikap patuh personil proyek terhadap perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Klien membangun target biaya dengan mekanisme pembagian keuntungan/kerugian dalam menyediakan insentif untuk integrasi team proyek. Berdasarkan (office government commerce, 2003) Klien harus Menggunakan metode pengadaan yang tepat dan membangun target biaya dengan mekanisme pembagian keuntungan/kerugian dalam menyediakan insentif untuk integrasi team proyek
- adanya peluang untuk peserta mendapatkan imbalan dari peningkatan kinerja. Berdasarkan (Egan, 1998) Aspek penting dari rekanan adanya peluang untuk peserta mendapatkan imbalan dari peningkatan kinerja. Akuisisi pada suplayer baru melalui cara yang berdasarkan nilai. Mengelola beban kerja untuk menyesuaikan dengan kapasitas dan memberikan insentive suplayer untuk peningkatan kinerja

X. 13. Integrasi Organisasi

(Ronel et.All, 2001),Tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi oleh bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah:

“Sikap kerjasama antar personil proyek untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat kerjasama tim, Berdasarkan (office government commerce, 2003), Prinsip bekerja sama sebagai integrasi proyek tim: klien dan suplayer bekerjasama sebagai team, dapat meningkatkan nilai siklus hidup sekaligus mengurangi biaya total, mingkatkan kualitas, inovasi dan melaksanakan sebuah proyek lebih efektif daripada dengan hubungan tradisional yang seringkali menjadi permusuhan. Bekerja secara kolaboratif harus menjadi inti

yang diperlukan untuk setiap elemen dari setiap proyek. selama meletakkan kerjasama dan rekanan kedalam pelaksanaan membutuhkan komitmen nyata dari setiap peserta yang terlibat, namun menghasilkan keuntungan yang jauh lebih besar dari usaha yang didalamnya. Kerjasama tim adalah karakteristik dari saling percaya dan terbuka, dimana masalah dan risiko di bagikan dan menyelesaikannya secara bersama dengan integrasi proyek team, mudah dalam prinsip, namun sulit untuk dilakukan, terutama pada satu atau lebih pihak yang terlibat tidak bekerja dengan cara yang benar sebelumnya

- Terdapat penggunaan rekanan (*partenering*) untuk pengadaan proyek yang sesuai. Berdasarkan (Egan, 1998) Alat untuk mengatasi fragmentasi, diantaranya adalah rekanan (*partnering*) dan kesepakatan kerangka kerja, rekanan terdiri dari dua atau lebih organisasi bekerjasama untuk meningkatkan kinerja sejauh sasaran yang saling menguntungkan, bekerjasama untuk meningkatkan kinerja mencapai sasaran yang telah disepakati dan saling menguntungkan, merencanakan cara untuk menyelesaikan beberapa perselisihan dan komitmen mereka untuk perbaikan, mengukur kemajuan, dan berbagi keuntungan.
- Klien menggunakan metode pengadaan yang tepat untuk mengintegrasikan proses dan desain. salah satunya dengan menggunakan tipe kontrak yang mengintegrasikan desain dengan proses konstruksi berdasarkan (O'reilly, 1996; O'reilly, 1999), diantaranya adalah Design and Build Contract, Turnkey Contract (EPC), General Contracting. Berdasarkan (Egan, 1998) desain harus terintegrasi dengan baik dengan proses konstruksi dan kinerja dalam penggunaan fasilitas. Dalam pengalaman kami, terlalu banyak waktu dan usaha di keluarkan dalam site konstruksi, mencoba membuat pekerjaan desain dalam pelaksanaan. Gugus tugas (task force) percaya hal ini merupakan indikasi dari dasar buruknya gambaran pada industri konstruksi – pemisahan desain dari seluruh proses proyek. Berdasarkan (office government commerce, 2003) Melaksanakan Integrasi team proyek (integrated Project team (IPT)) untuk lebih menghasilkan desain pada skema kualitas, termasuk kemampuan untuk di bangun (*buildability*).

X. 14. Orientasi Tim

(Stephen p robbin, 2009).Derajat mana aktivitas pekerjaan diorganisasi cenderung disekitar tim ketimbang individual. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “pelaksanaan pekerjaan cenderung diselesaikan secara kerja sama dari pada individual”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Perencana harus bekerja secara kolaborasi yang dekat dengan peserta lain dalam proses proyek. Berdasarkan (Egan, 1998) Perencana harus bekerja kolaborasi secara dekat dengan peserta lain dalam proses proyek. Mereka harus memahami lebih jelas bagaimana komponen di kerjakan dan dirakit, dan bagaimana kreatifitas dan ketrampilan analisis dapat digunakan untuk dampak terbaik dalam proses secara keseluruhan.

C. Manajemen

Aspek ini memiliki 3 bagian yang menjadi prioritas utama, diantaranya adalah:

1. Perencanaan

Tujuan utama dari Perencanaan awal adalah untuk memaksa manajer lapangan atau supervisor untuk memikirkan rincian tugas atau operasi, dan mengembangkan rencana terorganisir untuk melakukan pekerjaan. Perencanaan yang efektif dan organisasi tempat kerja diperlukan untuk meminimalkan pergerakan tenaga kerja, bahan, dan peralatan selama proses konstruksi. harus di persiapkan sedini mungkin. Rencana harus update dengan detail sebanyak mungkin, termasuk dalam tahap proses desain dan diseluruh tahap. Membutuhkan detail kegiatan setiap personil untuk implementasi, kegiatan merupakan tanggungjawab untuk setiap pihak yang terlibat, kebutuhan teknik standar. Rencana harus realistik, dan beban kerja yang sesuai dan jelas untuk team proyek. Team harus merencanakan untuk merencanakan ulang jadwal kerja untuk mengakomodasi setiap perubahan dalam proyek yang dinamis. Team harus memasukkan petunjuk rencana detail untuk penyelesaian.

X. 15. Alokasi Waktu

Berdasarkan (JB.Schriber and B A Gutek, 1987), Alokasi adalah jumlah waktu, yang direncanakan atau dikeluarkan, dan ditujukan untuk aktivitas, terlepas dari jumlah saat terjadi.

Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Jumlah waktu yang disediakan dalam perencanaan sebanding untuk pelaksanaan pekerjaan proyek”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat jumlah waktu yang realistis pada rencana proyek. Berdasarkan (chan, 2004 dalam rohaniyati sallah, 2009) Rencana harus realistis, dan beban kerja yang sesuai dan jelas untuk team proyek.

X. 16. Kejelasan sasaran

Berdasarkan (Ronel E et. all, 2001) Tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas.

Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “organisasi proyek memiliki tujuan yang dapat dipahami sebagai sasaran kerja”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat rencana proyek yang mengacu pada waktu penjadwalan, milestone, sumberdaya manusia, dan kebutuhan peralatan yang spesifik. Berdasarkan (Jeffrey K. Pinto, 1999) penjadwalan harus memasukkan sistem pengukuran kepuasan sebagai cara untuk menilai kinerja terhadap anggaran dan waktu yang ditetapkan

X. 17. Perhatian pada Rincian.

Berdasarkan (Stephen P Robbin, 2009), Derajat mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “sikap personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan secara rinci”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat spesifikasi rinci tentang langkah-langkah tindakan individu yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek pada tahap perencanaan. Berdasarkan (Jeffrey K. Pinto, 1999), (Chao Li-Chung, 1997) (item pekerjaan hasil WBS dalam penjadwalan) spesifikasi rinci tentang langkah-langkah tindakan individu yang diperlukan harus di jabarkan untuk pelaksanaan proyek pada tahap perencanaan Berdasarkan (chan, 2004 dalam rohaniyati sallah, 2009) terdapat petunjuk rencana detail untuk penyelesaian pekerjaan

2. Komunikasi

tujuan dari komunikasi adalah penyediaan jaringan yang tepat dan data yang diperlukan untuk semua faktor kunci dalam pelaksanaan proyek, menjaga komunikasi yang sederhana dan efisien antar karyawan serta dengan pihak terkait.

X. 18. Komunikasi

Berdasarkan (Neal M Ashkanasy et all, 2000), bebas berbagi informasi antar seluruh tingkatan dalam organisasi jika memungkinkan, Arah dibutuhkan (bottom-up, top-down) dan pentingnya rumor dalam komunikasi. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Adanya jaringan yang tepat dan data yang dibutuhkan untuk seluruh personil penting. Berdasarkan (Kerzner, 1987) (Jeffrey K. Pinto, 1999) diperlukan jaringan yang tepat dan data yang dibutuhkan untuk seluruh personil penting dalam komunikasi proyek.

3. personil yang tepat

Tujuan dari personil yang tepat adalah Menetapkan atau merekrut orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan atau memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan keterampilan. Dimensi budaya organisasi yang terkait, adalah:

X. 19. Manajemen Karyawan

Pengelolaan karyawan atau gaya yang mencirikan bagaimana karyawan diperlakukan dan adalah seperti apa lingkungan kerja (Quin, 2006). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam lingkungan kerjanya”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995). upaya site manager untuk meningkatkan produktivitas personil team proyek
- (H Abdallah al saleh, 1995) terdapat diskusi formal pada topik terkait dengan produktivitas untuk personil team proyek

X. 20. Seleksi

yang diukur dengan keanekaragaman dan intensitas metode yang digunakan dalam memilih karyawan baru (Marcoulides and Heck, 1993). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Pemilihan personil proyek dengan cara yang cermat”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Berdasarkan (Jeffrey K. Pinto, 1999) Terdapat penilaian untuk seleksi pemilihan personil didalam proyek

X. 21. Evaluasi

kualitas dan keragaman metode yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan (Marcoulides and Heck, 1993). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Penilaian kinerja personil proyek secara objektif”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) Terdapat pemantauan produktivitas personil proyek, salah satunya menggunakan teknik sampling

D. menghasilkan kualitas

Aspek ini memiliki 3 bagian yang menjadi prioritas utama, diantaranya adalah:

1. Hasil yang sesuai,

hasil yang tepat waktu dan anggaran, Tingkat dimana operasi konstruksi memenuhi standar desain dan spesifikasi

X. 22. Kesadaran Penggunaan Waktu

Berdasarkan (JB Schriber and B A Gutek, 1987) berarti kesadaran anggota organisasi untuk penggunaan waktu mereka pada pekerjaan

Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Sikap personil organisasi proyek dalam memahami penggunaan waktu kerja secara bijaksana”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat pengelolaan beban kerja untuk menyesuaikan dengan kapasitasnya. berdasarkan (Egan, 1998) Mengelola beban kerja untuk menyesuaikan dengan kapasitas dan pemberian insentive untuk suplayer untuk meningkatkan kinerja

X. 23. orientasi kinerja

Sejauh mana tenaga kerja berorientasi target dan berkomitmen untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati. (Meshane & Von Glinow, 2003); pumpin (1987); (Ronel E et. all, 2001), Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “sikap personil proyek untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- terdapat pengukuran sasaran kinerja yang jelas dan terkuantifikasi seperti milestone, dan indikator kinerja (Egan, 1998) terdapat pengukuran sasaran kinerja yang jelas dan terkuantifikasi seperti milestone, dan indikator kinerja
- Terdapat target yang jelas untuk team. Berdasarkan (Egan, 1998) Terdapat kejelasan definisi proyek yang akan dihasilkan dalam keadaan yang spesifik dan menyusun target yang jelas untuk team pelaksana proyek
- Pengembangan suplayer dan pengukuran kinerja suplayer. Berdasarkan (Egan, 1998) Pengembangan suplayer dan pengukuran kinerja suplayer

2. Pelayanan

tujuan dari pelayanan adalah memberikan pelayanan yang nyata dengan memberikan kecepatan dan kemudahan, memberikan kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan akurat. Dimensi budaya organisasi yang terkait, adalah:

X. 24. Orientasi pelanggan

sejauh mana organisasi menerima masukan pelanggan secara serius dan secara aktif merespon masukan tersebut (Ronel E et. all, 2001). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Organisasi aktif berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan“. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Berdasarkan (Egan, 1998) membangun produk yang akan memenuhi harapan pelanggan, mendengarkan suara konsumen dan memahami kebutuhan dan aspirasi mereka

X. 25. Profesionalisme

integritas dan ketertiban kinerja (Marcoulides and Heck, 1993).

Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Sikap personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sebatas tanggungjawabnya”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat profesional yang mendampingi klien dalam keterangan-keterangan khusus. Berdasarkan (Circ, 2001) kami merekomendasikan bahwa klien, dalam keterangan-keterangan khusus dipandu oleh profesional, untuk membangun pemahaman yang lebih baik pada permasalahan yang berbeda dalam proses pelaksanaan konstruksi sehingga mereka dapat menjadi lebih efektif menjalankan tugas pada pengembangan serta implementasi proyek. Mereka harus menyusun kebutuhan pada proyek mereka secara jelas sistematis serta komprehensif

X. 26. Perfeksionis

diharapkan untuk menghindari kesalahan, melacak segala sesuatu, dan bekerja berjam-jam untuk mencapai tujuan yang didefinisikan secara sempit. (R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Sikap personil proyek untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Kegagalan dan kecacatan perlu direncanakan untuk dihilangkan menggunakan komputer sebelum pekerjaan dimulai pada site. Berdasarkan (Egan, 1998) kualitas harus berdasarkan proses desain. Kegagalan dan kecacatan perlu direncanakan untuk dihilangkan menggunakan komputer sebelum pekerjaan dimulai pada site. “tepat pertama kali” berarti desain bangunan dan komponennya yang tidak boleh salah

3. Keandalan diantaranya

Keandalan bertujuan memberikan kepercayaan dengan menghasilkan bangunan/fasilitas dengan fungsi yang telah ditetapkan. Dimensi budaya organisasi yang terkait, adalah:

X. 27. Produk

fokus dari organisasi sehubungan dengan keluarannya (Marcoulides and Heck, 1993). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini,

adalah: “Organisasi proyek memusatkan perhatian kepada produk yang dihasilkan”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Pengukuran penyelesaian proyek dan kepuasan pelanggan secara sistematis dan objektif. Berdasarkan (Egan, 1998) mengukur penyelesaian proyek dan kepuasan pelanggan secara sistematis dan objektif, serta memberikan umpan balik pengatuhan dalam proses pengembangan bangunan.

E. Kesehatan & Keselamatan

Aspek ini memiliki 3 bagian yang menjadi prioritas utama, diantaranya adalah:

1. perencanaan (keselamatan dan kesehatan),

Perencanaan (keselamatan dan kesehatan) bertujuan untuk merencanakan keselamatan pada setiap operasi konstruksi, dengan membahas isu-isu kesehatan dan keselamatan dan semua proyek akan memiliki daftar risiko. Dimensi budaya organisasi yang terkait, adalah:

X. 28. Stres

Berdasarkan (Marcoulides and Heck, 1993) adalah persepsi tentang berapa banyak organisasi dapat memberikan tekanan pada individu tetapi yang sensitif berpengaruh terhadap stress. Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: ”Rencana pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- terdapat komitmen klien untuk perencanaan pengelolaan beban kerja dalam perubahan pelaksanaan pekerjaan, misalnya memperpanjang waktu program kerja. berdasarkan (Loughborough University and UMIST, 2003). Konsekuensi dari masalah perencanaan diuraikan sebagai tumpang tindih perniagaan (serta kehilangan pada tahapan kerja), pekerjaan yang belum di kerjakan dan secara umum adalah tekanan waktu – dimana semuanya memperbesar risiko. Hal tersebut merupakan indikasi umum untuk memberikan perhatian yang besar terhadap perencanaan, namun komitmen klien sangat di perlukan misalnya memperpanjang waktu program kerja. Lebih lanjut Goldenhar et al (2003), kesehatan dan keselamatan adalah kesatuan yang terpengaruh negatif dari aspek yang di kelompokkan dengan kerja lembur. Kerja lembur dan sift malam adalah suatu hal yang biasa dalam

industri konstruksi untuk mencapai target penyelesaian dan merupakan dampak dari Periode konstruksi yang singkat, hal ini menimbulkan penyebaran stress dari manajemen puncak sampai tingkat operasional dalam site (OSJC, 2000).

2. pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan

Tujuan pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan adalah keterlibatan seluruh industri untuk aktif menilai dan mengendalikan risiko, program untuk mengidentifikasi risiko berbahaya atau risiko tersebut kepada para pekerja dan untuk menyediakan peralatan pelindung yang sesuai

X. 29. pengendalian

Nilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk membuat semua orang sejajar dan di bawah control (Mcshane & Von Glinow, 2003). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Organisasi menekankan semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) mendesak pekerja menggunakan alat pelindung, melaksanakan preventif dengan menggunakan topi, sepatu sarung tangan dan kacamata keselamatan

X. 30. Risiko

Hal ini diukur oleh penekanan didalam organisasi mengambil risiko, dan penerimaan kegagalan sesekali sebagai hasilnya (Marcoulides and Heck, 1993).

Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “Jumlah toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja”. Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat penilaian risiko yang terintegrasi pada metode yang digunakan, dan dilaksanakan secara nyata oleh pekerja

X. 31. Keselamatan

penekanan organisasi melindungi karyawan di tempat kerja (Marcoulides and Heck, 1993). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “penekanan organisasi melindungi karyawan di tempat kerja”.

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Berdasarkan (H Abdallah al saleh, 1995) Membersihkan site kerja secara periodik terhadap limbah dan material dan peralatan yang tidak digunakan

3. Peraturan untuk kesehatan dan keselamatan

memiliki komitmen untuk memastikan peraturan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja terpenuhi. (Queensland Government, 2000)

X. 32. Komitmen

menganggap dedikasi dan komitmen organisasi sama pentingnya (Marcoulides and Heck, 1993). Definisi operasional yang digunakan untuk dimensi budaya organisasi ini, adalah: “menganggap dedikasi dan komitmen organisasi sama pentingnya”

Pada proses proyek konstruksi, implementasinya adalah :

- Terdapat komitmen yang kuat dari manajemen senior untuk mendukung pencapaian perbaikan secara menerus untuk kinerja keselamatan site. Berdasarkan (CIRC, 2001) Manajemen senior harus menunjukkan komitmen yang kuat dan mendukung pencapaian perbaikan secara menerus untuk kinerja keselamatan site melebihi kebutuhan yang minimal dari peraturan yang ada

untuk selengkapanya dapat dilihat pada tabel 4.7 untuk dimensi budaya organisasi yang terkait dalam penelitian ini.

Tabel 4.7. Dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
A KOMITMEN KEPADA TENAGA KERJA							
x14	X1	Pengembangan individu	Sejauh mana organisasi pengeluaran usaha yang cukup dalam menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan dan perkembangan potensi mereka dengan kemajuan karir dan pekerjaan yang menantang ; menciptakan output baru dan memperbaiki yang sudah ada; Memberikan kesempatan belajar organisasi dan pengembangan bagi anggota tim proyek	(Neal M Ashkanasy et al, 2000); (Marcoulides and Heck, 1993); (Bryde dan Robinson, 2005)dalam (NA Ankrah, 2007)	pelatihan yang diberikan organisasi dalam meningkatkan kemampuan personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan	pelatihan dan pengembangan	komitmen untuk pelatihan dan pengembangan para manajer dan supervisor yang berkomitmen dan sangat mampu
x9	X2	Prestasi	sejauh mana organisasi menekankan kinerja tugas sejauh mana orientasi tugas dan apakah kinerja dihargai	(Neal M Ashkanasy et al, 2000); (Ronel E et. all, 2001)	Penghargaan yang di berikan organisasi kepada personil proyek dengan hasil kerja yang memuaskan		

(sambungan) Tabel 4.7.

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
x41	X3	Kompetitif	Anggota diharapkan untuk beroperasi dalam kerangka "menang-kalah" dan bekerja melawan (daripada dengan) rekan-rekan.	R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Sikap personil proyek untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan	belajar	melibatkan semua orang dalam peningkatan berkelanjutan dan belajar
x32	X4	Aktualisasi diri	Anggota diharapkan untuk menikmati pekerjaan mereka, mengembangkan diri, dan mengambil aktivitas baru dan menarik.	R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Sikap personil proyek untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan		
x44	X5	Sifat terhadap perubahan	Tingkat dimana karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan inovatif dan dapat terus mencari cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan	(Ronel E et. all, 2001)	sikap personil proyek untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan		
57	X6	Orientasi pada Manusia.	Derajat mana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.	P ROBBIN, 2009	Keputusan organisasi proyek yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil	lokasi site yang layak	Menciptakan kondisi yang tepat di site adalah penting dalam memastikan bahwa tenaga kerja merasa dihormati dan bagian dari proyek

(sambungan) Tabel 4.7.

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
B PROSES DAN INTEGRASI TEAM							
x61	X7	biaya	Sikap terhadap biaya dan pengurangan biaya.	pumpin (1987)	Sikap personil proyek untuk mengurangi biaya pengeluaran	Efisiensi pelaksanaan kerja	pengaturan efisiensi untuk berbagi keuntungan, terintegrasi dalam bekerja sama untuk mengembangkan inovatif, solusi desain hemat biaya
x8	X8	Inovasi dan pengambilan Resiko	Derajat mana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko.	STEPHEN P ROBBIN, 2009	sikap personil proyek untuk memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif		
x78	X9	Efisiensi	penekanan organisasi pada produktivitas dan efisiensi	Marcoulides and Heck (1993)	sikap personil proyek untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal		
x7	X10	Struktur Tugas	Tingkat dimana aturan dan peraturan dan pengawasan langsung diterapkan agar dapat mengelola perilaku karyawan	(Ronel E et. all, 2001)	Penerapan aturan dalam mengelola perilaku personil proyek untuk melaksanakan tugas	Peran peserta	Identifikasi yang jelas siapa melakukan apa dan pelaporan yang ditetapkan baris dengan peran dan tanggung jawab untuk mengkoordinasikan aspek proses desain dan konstruksi
x49	X11	Kedudukan	tingkat otoritas, kebebasan dan kemerdekaan yang di miliki individu dalam pekerjaan mereka	(Ronel E et. all, 2001)	Kewenangan yang dimiliki Personil proyek dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawabnya		

(sambungan) Tabel 4.7.

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
x63	X12	loyalitas	Komitmen dan loyalitas terhadap organisasi dirasakan, dan ditampilkan, oleh staf.	pumpin (1987)	Sikap patuh personil proyek terhadap perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan	Hubungan kerja sama	Hubungan kerja yang efektif, pengaruh, dan reputasi untuk kompetensi dengan orang-orang di luar tim. Tim perlu untuk mendapatkan sumber daya, informasi, dan dukungan dari luar batas-batasnya.
x4	X13	integrasi Organisasi	Tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi oleh bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan	(Ronel E et. all, 2001)	Sikap kerjasama antar personil proyek untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan		Selain itu, harus mampu mempengaruhi keputusan organisasi. (H. Dudley Dewhirst, 1998).
x58	X14	Orientasi Tim.	Derajat mana aktivitas pekerjaan diorganisasi cenderung disekitar tim ketimbang individual.	Stephen P Robbin, 2009	pelaksanaan pekerjaan cenderung diselesaikan secara kerja sama dari pada individual		

(sambungan) Tabel 4.7.

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
B	MANAJEMEN						
x24	X15	Alokasi Waktu	Alokasi adalah jumlah waktu yang direncanakan atau dikeluarkan, dan ditujukan untuk aktivitas, terlepas dari jumlah saat terjadi.	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Jumlah waktu yang disediakan dalam perencanaan sebanding untuk pelaksanaan pekerjaan proyek	Perencanaan	spesifikasi rinci tentang langkah-langkah tindakan individu yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek.
x10	X16	Kejelasan sasaran	Tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas	(Ronel E et. all, 2001)	organisasi proyek memiliki tujuan yang dapat dipahami sebagai sasaran kerja		
x55	X17	Perhatian pada Rincian.	Derajat mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.	Stephen P Robbin, 2009	sikap personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan secara rinci		

(sambungan) Tabel 4.7.

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
x11	X18	Komunikasi	bebas berbagi informasi antar seluruh tingkatan dalam organisasi jika memungkinkan, Arah dibutuhkan (bottom-up, top-down) dan pentingnya rumor dalam komunikasi	(Neal M Ashkanasy et al, 2000)	Kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan	komunikasi	penyediaan jaringan yang tepat dan data yang diperlukan untuk semua faktor kunci dalam pelaksanaan proyek, menjaga komunikasi yang sederhana dan efisien antar karyawan serta dengan pihak terkait.
x3	X19	Manajemen Karyawan	Pengelolaan karyawan atau gaya yang mencirikan bagaimana karyawan diperlakukan dan apa lingkungan kerja adalah seperti	Quin, 2006	Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam lingkungan kerjanya	Personil yang tepat	Menetapkan atau merekrut orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan atau memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan keterampilan.
x65	X20	Seleksi	yang diukur dengan keanekaragaman dan intensitas metode yang digunakan dalam memilih karyawan baru	Marcoulides and Heck (1993)	Pemilihan personil proyek dengan cara yang cermat		
x66	X21	Evaluasi	kualitas dan keragaman metode yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan	Marcoulides and Heck (1993)	Penilaian kinerja personil proyek secara objektif		

(sambungan) Tabel 4.7.

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
B							
QUALITAS							
x22	X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	kesadaran anggota organisasi untuk penggunaan waktu mereka pada pekerjaan. contohnya adalah sikap karyawan merencanakan waktu mereka secara hati-hati, Jumlah waktu yang digunakan karyawan menyelesaikan pekerjaan (kapasitas kerja)	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)	Sikap personil organisasi proyek dalam memahami penggunaan waktu kerja secara bijaksana	Hasil yang sesuai dengan perencanaan	hasil yang tepat waktu dan anggaran, Tingkat operasi konstruksi memenuhi standar desain dan spesifikasi
x53	X23	orientasi kinerja	Sejauh mana orang berorientasi target dan berkomitmen untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati.	(Mcshane & Von Glinow, 2003); pumpin (1987) ; (Ronel E et. all, 2001)	sikap personil proyek untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan		
x12	X24	Orientasi pelanggan	sejauh mana organisasi menerima masukan pelanggan secara serius dan secara aktif merespon masukan tersebut	(Ronel E et. all, 2001)	Organisasi aktif berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan	pelayanan yang nyata,	memberikan pelayanan yang nyata, dengan Kecepatan, kesopanan, kompetensi untuk pemeliharaan fasilitas yang dapat dilakukan
x79	X25	Profesionalisme	integritas dan ketertiban kinerja	Marcoulides and Heck (1993)	Sikap personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sebatas tanggungjawabnya		

(sambungan) Tabel 4.7.

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
x42	X26	Perfeksionis	diharapkan untuk menghindari kesalahan, melacak segala sesuatu, dan bekerja berjam-jam untuk mencapai tujuan yang didefinisikan secara sempit.	R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)	Sikap personil proyek untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna	Keandalan	Tingkat kepercayaan dengan mana pengguna akhir dapat menggunakan fasilitas ini, sampai akhir umur rencana, tanpa kegagalan. Kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dan akurat
x56	X27	Produk	fokus dari organisasi sehubungan dengan keluarannya	Marcoulides and Heck (1993)	Organisasi proyek memusatkan perhatian kepada produk yang dihasilkan		
E	KESEHATAN DAN KESELAMATAN						
x70	X28	Stres	persepsi berapa banyak organisasi memberi tekanan pada individu namun peka terhadap dampak stres	Marcoulides and Heck (1993)	Rencana pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress	perencanaan keselamatan dan kesehatan	Semua perencanaan akan membahas isu-isu kesehatan dan keselamatan dan semua proyek akan memiliki daftar risiko

(sambungan) Tabel 4.7.

NO	KODE	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	SUMBER	DEFINISI OPERASIONAL	TUJUAN	DESKRIPSI TUJUAN
x40	X29	Kontrol	Nilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk membuat semua orang sejajar dan di bawah kontrol	Mcshane & Von Glinow, 2003	Organisasi menekankan semua orang sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja	pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan	Semua risiko kesehatan dan keselamatan, termasuk yang berkaitan dengan kesehatan kerja, akan dinilai, dikelola, tindakan yang diambil dan dikomunikasikan
x76	X30	Risiko	Hal ini diukur oleh penekanan didalam organisasi mengambil risiko, dan penerimaan kegagalan sesekali sebagai hasilnya	Marcoulides and Heck (1993)	Jumlah toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja		
x77	X31	Keselamatan	penekanan organisasi melindungi karyawan di tempat kerja	Marcoulides and Heck (1993)	Organisasi mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja		
x74	X32	komitmen	menganggap dedikasi dan komitmen organisasi sama pentingnya	Marcoulides and Heck (1993)	Keterikatan untuk melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja	Peraturan untuk kesehatan dan keselamatan	memiliki komitmen untuk memastikan peraturan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja terpenuhi.

Sumber: Hasil Olahan

4.2.4. Definisi dan Indikator dimensi budaya organisasi proyek

Pada bagian ini akan dijabarkan hasil dari definisi operasional dan indikator yang telah di bentuk pada setiap dimensi budaya organisasi. Telah di jelaskan pada bagian sebelumnya bahwa definisi operasional bertujuan untuk menentukan adanya konsep teoritis dalam kehidupan nyata, diperlukan instruksi agar dapat menerima tayangan sensorik (suara, visual atau sentuhan dll tayangan) yang menunjukkan adanya atau derajat adanya konsep teoritis tersebut. Tujuan dari indikator dimensi budaya adalah karena fungsi manusia dipandang sebagai hasil dari interaksi dinamis pengaruh psikologis, perilaku dan situasional, sehingga dalam menilai suatu dimensi tertentu dari budaya memerlukan penilaian dari masing-masing tiga aspek yaitu :

1. Persepsi dan sikap terhadap tujuan organisasi dalam hal dimensi tersebut
2. Perilaku dari hari ke hari yang mengarah kepada tujuan yang berkaitan dengan dimensi tersebut
3. Sistem organisasi, subsistem dan proses yang ada untuk mendukung perilaku. mengarah kepada sasaran yang berkaitan dengan dimensi tersebut

Maka dalam dalam setiap dimensi budaya organisasi yang terkait dalam permasalahan industri konstruksi di tentukan indikatornya, untuk selengkapnya definisi operasional serta indikator dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8. Definisi operasional dan indikator dari dimensi budaya organisasi

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR
A		KOMITMEN KEPADA TENAGA KERJA					
x14	X1	Pengembangan individu	Sejauh mana organisasi mengeluarkan usaha yang cukup dalam menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan dan perkembangan mereka pahala dengan kemajuan karir dan pekerjaan yang menantang	pelatihan dan pengembangan	komitmen untuk pelatihan dan pengembangan para manajer dan supervisor yang berkomitmen dan sangat mampu	pelatihan yang diberikan organisasi dalam meningkatkan kemampuan personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan	<p>Pentingnya: memberikan kesempatan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan personil proyek</p> <p>Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil aktif mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan</p> <p>Terdapat Sistem yang mengarah kepada: pelatihan berkala dalam meningkatkan kemampuan</p>

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x9	X2	Prestasi	sejauh mana organisasi menekankan kinerja tugas sejauh mana orientasi tugas dan apakah kinerja dihargai			Penghargaan yang di berikan organisasi kepada personil proyek dengan hasil kerja yang memuaskan	P	Pentingnya: penghargaan dari hasil kerja yang memuaskan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil mendapatkan penghargaan dari hasil kerja yang memuaskan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah untuk: memberikan penghargaan kepada personil dengan hasil kerja yang memuaskan
x41	X3	Kompetitif	Anggota diharapkan untuk beroperasi dalam kerangka "menang-kalah" dan bekerja melawan (daripada dengan) rekan-rekan.	belajar	melibatkan semua orang dalam peningkatan berkelanjutan dan belajar	Bersaing antar anggota personil proyek untuk menunjukkan kemampuan	P	Pentingnya: Bersaing untuk menunjukkan kemampuan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: antar anggota bersaing untuk menunjukkan kemampuan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah untuk menekankan personil proyek untuk menunjukkan kemampuan dengan cara bersaing antar anggota

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x32	X4	Aktualisasi diri	Anggota diharapkan untuk menikmati pekerjaan mereka, mengembangkan diri, dan mengambil aktivitas baru dan menarik.			Sikap personil proyek untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan	P	Pentingnya: personil untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil berusaha mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: Menekankan personil untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan
x44	X5	Sifat terhadap perubahan	Tingkat dimana karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan inovatif dan dapat terus mencari cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan			sikap personil proyek untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan	P	Pentingnya: untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil proyek berusaha untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan personil proyek untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x57	X6	Orientasi pada Manusia.	Derajat mana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.	lokasi site yang layak	Menciptakan kondisi yang tepat di site adalah penting dalam memastikan bahwa tenaga kerja merasa dihormati dan bagian dari proyek	Keputusan organisasi proyek yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil	P	Pentingnya: Keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: Mendapatkan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: Mendapatkan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR
B		PROSES DAN INTEGRASI TEAM					
x61	X7	faktor biaya	Sikap terhadap biaya dan pengurangan biaya.	Efisiensi pelaksanaan kerja	pengaturan efisiensi untuk berbagi keuntungan, terintegrasi dalam bekerja sama untuk mengembangkan inovatif, solusi desain hemat biaya	Sikap personil proyek untuk mengurangi biaya pengeluaran	<p>P Pentingnya: untuk mengurangi biaya pengeluaran</p> <p>B Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil proyek berusaha untuk mengurangi biaya pengeluaran</p> <p>E Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan untuk mengurangi biaya pengeluaran</p>
x78	X8	Inovasi dan pengambilan Resiko	Derajat mana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko.			sikap personil proyek untuk memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif	<p>P Pentingnya: personil proyek untuk mampu memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif</p> <p>B Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil proyek berusaha memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif</p> <p>E Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan personil proyek untuk berusaha memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif</p>

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x7	X9	Efisiensi	penekanan organisasi pada produktivitas dan efisiensi			sikap personil proyek untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal	P	Pentingnya: berusaha untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil proyek berusaha untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal
							E	Terdapat Sistem yang mengarah untuk: menekankan personil proyek untuk berusaha mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal
x49	X10	Struktur Tugas	Tingkat dimana aturan dan peraturan dan pengawasan langsung diterapkan agar dapat mengelola perilaku karyawan	Peran peserta	Identifikasi yang jelas siapa melakukan apa dan pelaporan yang ditetapkan baris dengan peran dan tanggung jawab untuk mengkoordinasi aspek proses desain dan konstruksi	Penerapan aturan dalam mengelola perilaku personil proyek untuk melaksanakan tugas	P	Pentingnya: perilaku personil proyek yang sesuai dengan aturan untuk melaksanakan tugas
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil proyek menjalankan aturan yang ditetapkan untuk melaksanakan tugas
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: penerapan aturan dalam mengelola perilaku personil proyek untuk melaksanakan tugas

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x63	X11	Kedudukan	tingkat otoritas, kebebasan dan kemerdekaan yang di miliki individu dalam pekerjaan mereka			Kewenangan yang dimiliki Personil proyek dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawabnya	P	Pentingnya: memiliki kewenangan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawabnya
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: personil proyek mendapatkan kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggungjawabnya
							E	Terdapat Sistem yang mengarah untuk: Memberikan kewenangan kepada personil dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggungjawabnya

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x4	X12	loyalitas	Komitmen dan loyalitas terhadap organisasi dirasakan, dan ditampilkan, oleh staf.	Hubungan kerja sama	memiliki Hubungan kerja yang efektif, mampu mempengaruhi keputusan organisasi, anggota tim diidentifikasi dan dilibatkan pada tahap awal dan didorong untuk bekerja sama	Sikap patuh personil proyek terhadap perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan	P	Pentingnya: patuh terhadap perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: mematuhi perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan personil untuk mematuhi perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan
x4	X13	integrasi Organisasi	Tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi oleh bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan		meningkatkan manfaat manajemen mengurangi biaya konstruksi	Sikap kerjasama antar personil proyek untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan	P	Pentingnya: Kerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: berkerjasama untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan agar berkerjasama untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x58	X14	Orientasi Tim.	Derajat mana aktivitas pekerjaan diorganisasi cenderung disekitar tim ketimbang individual.			pelaksanaan pekerjaan cenderung diselesaikan secara kerja sama dari pada individual	P	Pentingnya: menyelesaikan pekerjaan secara kerja sama dari pada individu
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: lebih banyak bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dari pada individu
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan penyelesaian pekerjaan secara kerja sama dari pada secara individual
C		MANAJEMEN						
x24	X15	Alokasi Waktu	Alokasi adalah jumlah waktu yang direncanakan atau dikeluarkan, dan ditujukan untuk aktivitas, terlepas dari jumlah saat terjadi.	Perencanaan	spesifikasi rinci tentang langkah-langkah tindakan individu yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek.	Jumlah waktu yang disediakan dalam perencanaan sebanding untuk pelaksanaan pekerjaan proyek	P	Pentingnya: waktu perencanaan yang sebanding untuk pelaksanaan pekerjaan proyek
							B	Adanya perilaku yang mengarah untuk mendapatkan waktu perencanaan yang sebanding untuk pelaksanaan kegiatan personil proyek
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: memberikan waktu perencanaan yang sebanding dengan pelaksanaan kegiatan personil proyek

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x10	X16	Kejelasan sasaran	Tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas			organisasi proyek memiliki tujuan yang dapat dipahami sebagai sasaran kerja	P	Pentingnya: Tujuan yang dapat dipahami sebagai sasaran kerja
							B	Adanya perilaku yang mengarah untuk mendapatkan tujuan yang dapat dipahami sebagai sasaran kerja
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan tujuan yang dapat dipahami sebagai sasaran kerja
x55	X17	Perhatian pada Rincian.	Derajat mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.			sikap personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan secara rinci	P	Pentingnya: untuk menyelesaikan pekerjaan secara rinci
							B	Adanya perilaku yang mengarah untuk berusaha menyelesaikan pekerjaan secara rinci
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan penyelesaian pekerjaan secara rinci

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x11	X18	Komunikasi	bebas berbagi informasi antar seluruh tingkatan dalam organisasi jika memungkinkan, Arah dibutuhkan (bottom-up, top-down) dan pentingnya rumor dalam komunikasi	komunikasi	penyediaan jaringan yang tepat dan data yang diperlukan untuk semua faktor kunci dalam pelaksanaan proyek, menjaga komunikasi yang sederhana dan efisien antar karyawan serta dengan pihak terkait.	Kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan	P	Pentingnya: kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan
							B	Adanya perilaku yang mengarah untuk mudah untuk bertukar informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: memberikan kemudahan untuk bertukar informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan
x3	X19	Manajemen Karyawan	Pengelolaan karyawan atau gaya yang mencirikan bagaimana karyawan diperlakukan dan apa lingkungan kerja adalah seperti	Personil yang tepat	Menetapkan atau merekrut orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan atau memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan keterampilan.	Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam lingkungan kerjanya	P	Pentingnya: Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam lingkungan kerjanya
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada:
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam lingkungan kerjanya

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x65	X20	Seleksi	yang diukur dengan keanekaragaman dan intensitas metode yang digunakan dalam memilih karyawan baru			Pemilihan personil proyek dengan cara yang cermat	P	Pentingnya: memilih personil proyek dengan cara yang cermat
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: mengikuti proses pemilihan dengan cara yang cermat untuk menjadi personil proyek
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: personil proyek dipilih dengan cara yang cermat
x66	X21	Evaluasi	kualitas dan keragaman metode yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan			Penilaian kinerja personil proyek secara objektif	P	Pentingnya: menilai kinerja personil proyek secara objektif
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: melalui proses penilaian kinerja secara objektif
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: mendapatkan proses penilaian kinerja secara objektif

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
D		QUALITAS						
x22	X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	kesadaran anggota organisasi untuk penggunaan waktu mereka pada pekerjaan	Hasil yang sesuai dengan perencanaan	hasil yang tepat waktu dan anggaran, Tingkat dimana operasi konstruksi memenuhi standar desain dan spesifikasi	Sikap personil organisasi proyek dalam memahami penggunaan waktu kerja secara bijaksana	P	Pentingnya: menggunakan waktu kerja secara bijaksana
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: berusaha menggunakan waktu kerja secara bijaksana
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan untuk menggunakan waktu kerja secara bijaksana
x53	X23	orientasi kinerja	Sejauh mana orang berorientasi target dan berkomitmen untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati.			sikap personil proyek untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan	P	Pentingnya: mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: berusaha untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan untuk berusaha mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x12	X24	Orientasi pelanggan	sejauh mana organisasi menerima masukan pelanggan secara serius dan secara aktif merespon masukan tersebut	pelayanan yang nyata,	memberikan pelayanan yang nyata, dengan Kecepatan, kesopanan, kompetensi untuk pemeliharaan fasilitas yang dapat dilakukan	Organisasi aktif berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan	P	Pentingnya: berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: Berinteraksi secara berkala dengan klien untuk mengelola masukan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: Menekankan untuk berinteraksi dengan klien dalam mengelola masukan
x79	X25	Profesionalisme,	integritas dan ketertiban kinerja			Sikap personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sebatas tanggungjawabnya	P	Pentingnya: menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: Berusaha menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sebatas tanggungjawabnya

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x42	X26	Perfeksionis	diharapkan untuk menghindari kesalahan, melacak segala sesuatu, dan bekerja berjam-jam untuk mencapai tujuan yang didefinisikan secara sempit.	Keandalan	Tingkat kepercayaan dengan mana pengguna akhir dapat menggunakan fasilitas ini, sampai akhir umur rencana, tanpa kegagalan. Kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dan akurat	Sikap personil proyek untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna	P	Pentingnya: untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan personil proyek untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x56	X27	Produk	fokus dari organisasi sehubungan dengan keluarannya			Organisasi proyek memusatkan perhatian kepada produk yang dihasilkan	P	Pentingnya: perhatian kepada kualitas konstruksi bangunan (produk) yang dihasilkan
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: memperhatikan kepada kualitas konstruksi bangunan (produk) yang dihasilkan
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: Menekankan untuk memperhatikan kualitas konstruksi bangunan (produk) yang dihasilkan
E		KESEHATAN DAN KESELAMATAN						
x70	X28	Stres	persepsi berapa banyak organisasi memberi tekanan pada individu namun peka terhadap dampak stres	perencanaan keselamatan dan kesehatan	Semua perencanaan akan membahas isu-isu kesehatan dan keselamatan dan semua proyek akan memiliki daftar risiko	Rencana pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress	P	Pentingnya: Rencana pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: merencanakan pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: Rencana pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress

(sambungan) Tabel 4.8.

KO DE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIP- SI	DEFINISI OPERASION- AL	INDIKATOR	
x40	X29	Kontrol	Nilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk membuat semua orang sejajar dan di bawah kontrol	pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan	Semua risiko kesehatan dan keselamatan, termasuk yang berkaitan dengan kesehatan kerja, akan dinilai, dikelola, tindakan yang diambil dan dikomunikasikan	Organisasi menekankan semua orang sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja	P	Pentingnya: semua orang sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: semua orang sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja
x76	X30	Risiko	Hal ini diukur oleh penekanan didalam organisasi mengambil risiko, dan penerimaan kegagalan sesekali sebagai hasilnya			Jumlah toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja	P	Pentingnya: batas toleransi yang minimum terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: mengurangi toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan untuk mengurangi toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja

(sambungan) Tabel 4.8.

KODE	NO	DIMENSI YANG TERKAIT	DEFINISI	TUJUAN	DESKRIPSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	
x77	X31	Keselamatan	penekanan organisasi melindungi karyawan di tempat kerja			Organisasi mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja	P	Pentingnya: mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: Menekankan keselamatan kerja personil di tempat kerja
x74	X32	komitmen	menganggap dedikasi dan komitmen organisasi sama pentingnya	Peraturan untuk kesehatan dan keselamatan	memiliki komitmen untuk memastikan peraturan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja terpenuhi.	Keterikatan untuk melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja	P	Pentingnya: memiliki komitmen untuk melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja
							B	Adanya perilaku yang mengarah kepada: berkomitmen untuk melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja
							E	Terdapat Sistem yang mengarah kepada: menekankan untuk berkomitmen dalam melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja

Sumber : hasil olahan

4.3. Analisa Hasil Kuesioner Tahap Pertama

Kuesioner pertama bertujuan untuk validasi instrumen kepada pakar, kuesioner di sebarakan kepada 4 pakar yang minimal memiliki pengalaman sebanyak 12 tahun, profil pakar yang menerima kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini. untuk kuesioner yang dikirimkan kepada pakar dapat dilihat pada lampiran 1.

Tabel 4.9. Profil pakar

NO	PAKAR	PENGALAMAN	JABATAN/JABATAN TERAKHIR	PENDIDIKAN TERAKHIR
1	PAKAR 1	30 thn	Akademisi & Staff Ahli	S2
2	PAKAR 2	33 thn	Staf ahli departemen sipil umum	S1
3	PAKAR 3	14 thn	Group Head Program and Project Management	S2
4	PAKAR 4	20 thn	Akademisi	S3

Sumber : hasil olahan

Setiap pakar memiliki persepsi masing-masing dalam menanggapi variabel dan indikator budaya organisasi proyek konstruksi. Berdasarkan pada persepsi dan komentar ataupun masukan dari 4 (empat) orang pakar pada proses validasi, klarifikasi dan verifikasi terjadi pengurangan variabel. Terdapat 5 variabel budaya organisasi yang tereduksi diantaranya adalah:

1. Variabel X5 Sifat terhadap perubahan

Menurut pakar pakar ke-3 variabel X5 yang merupakan Sifat terhadap perubahan digabung dengan variabel X8 yaitu Inovasi karena memiliki pengertian yang sama.

2. X7 biaya

Menurut Pakar ke-1 variabel X7 digabung dengan variabel X9 karena memiliki interkorelasi atau X7 termasuk dalam bagian dari X9

3. X19 Manajemen Karyawan

X19 Manajemen Karyawan direduksi karena menurut Pakar ke-1 memiliki pengertian yang terlalu luas.

4. X26 Perfeksionis

Menurut pakar pakar ke-3, sudah mencakup di dalam attention to detail X13

5. X32 komitmen

Menurut pakar pakar ke-3 variabel X32 tidak memiliki kaitan yang kuat dengan kelompok dimensi budaya kesehatan dan keselamatan kerja.

Untuk selengkapnya rekap dari hasil kuesioner pakar dapat dilihat pada lampiran 2.

4.4. Analisa Hasil Kuesioner Tahap Kedua

4.3.1. Sampel Proyek

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mendata proyek yang dijadikan sampel proyek, yaitu proyek konstruksi gedung yang berada wilayah jakarta yang dikerjakan dalam kurun waktu mulai 2008 sampai tahun 2009. Penyebaran kuisisioner dilakukan kepada team inti personil proyek konstruksi, yang terlibat dalam proses pelaksanaan, kuisisioner dapat dilihat pada lampiran 3. Untuk hasil rekapitulasi kuisisioner dapat dilihat pada lampiran 4, sedangkan untuk profil responden dapat dilihat pada lampiran 5.

Data umum profil proyek dirangkum secara rinci pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.10. Profil proyek

NO	KODE PROYEK	FUNGSI BANGUNAN	LOKASI PROYEK
1	A	PASAR	CIKINI
2	B	MALL, OFFICE, APPARTEMEN	BUNDARAN HI
3	C	GEDUNG PERKANTORAN	CILANDAK
4	D	OFFICE & APARTEMEN	MEGA KUNINGAN
5	E	MALL, OFFICE, APPARTEMEN	GANDARIA
6	E	HOTEL, APPARTEMEN	DARMAWANGSA
7	F	RUMAH SAKIT	SALEMBA

Sumber : hasil olahan

Dari kuesioner yang didapat tiap proyek mewakili keypersonil dari tiap objek penelitian yang diteliti. Sehingga tidak ada keypersonil dari tim proyek yang merangkap pada dua proyek atau lebih secara bersamaan.

4.3.2. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Cara menguji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor construct dengan skor totalnya. Teknik korelasi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah teknik *product moment correlation*.

Uji validitas akan dilakukan dengan mengacu metode yang disarankan oleh Riduwan (2009), yakni dengan mencari nilai korelasi setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap butir. Pengujian validitas data digunakan dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Jika nilai t_{tabel} yang dihasilkan lebih besar dari t_{hitung} maka diputuskan bahwa instrument pada variabel tersebut dikatakan valid atau sebaliknya jika nilai t_{tabel} yang dihasilkan lebih kecil dari t_{hitung} , maka diputuskan bahwa instrument tersebut dikatakan tidak valid dan harus dibuang atau diperbaiki.

Perhitungan validitas dan reliabilitas butir dilakukan dengan menggunakan SPSS 17 Pada bagian Item total Statistics, nilai R tabel untuk uji 2 sisi pada taraf kepercayaan 95 % atau signifikansi 5 % dengan jumlah responden 30, memiliki derajat bebas $N-2 = 30-2 = 28$. Nilai R tabel satu sisi pada $df=28$ dan $P=0.05$ adalah 0.2057. untuk selengkapnya hasil uji validasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4. 11 Hasil uji validasi dengan teknik *product moment correlation*

N O	KOD E	VARIABEL	KOEFISIE N	T HITUNG	T TABE L	KEPUTUSA N
1	X1	Pengembangan individu	0.438	2.57813423	2.052	valid
2	X2	Prestasi	0.397	2.28882539	2.052	valid
3	X3	Kompetitif	0.323	1.80595648	2.052	tidak
4	X4	Aktualisasi diri	0.313	1.74386404	2.052	tidak
5	X6	Orientasi pada Manusia.	0.32	1.78725933	2.052	tidak
6	X8	Inovasi dan Pengambilan Resiko	0.397	2.28882539	2.052	valid
7	X9	Efisiensi	0.739	5.80434755	2.052	valid
8	X10	Struktur Tugas	0.554	3.52124176	2.052	valid
9	X11	Kedudukan	0.343	1.93220163	2.052	tidak
10	X12	loyalitas	0.444	2.62205015	2.052	valid
11	X13	integrasi Organisasi	0.672	4.80168018	2.052	valid
12	X14	Orientasi Tim.	0.333	1.86872441	2.052	tidak
13	X15	Alokasi Waktu	0.372	2.12063086	2.052	valid
14	X16	Kejelasan sasaran	0.658	4.62380588	2.052	valid
15	X17	Perhatian pada Rincian.	0.43	2.52024072	2.052	valid
16	X18	Komunikasi	0.626	4.24773365	2.052	valid
17	X20	Seleksi	0.431	2.52743698	2.052	valid
18	X21	Evaluasi	0.393	2.2615264	2.052	valid
19	X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	0.415	2.41363147	2.052	valid
20	X23	orientasi kinerja	0.59	3.86670052	2.052	valid
21	X24	Orientasi pelanggan	0.38	2.17383824	2.052	valid
22	X25	Profesionalisme,	0.07	0.37131602	2.052	tidak
23	X27	Produk	0.431	2.52743698	2.052	valid
24	X28	Stres	0.333	1.86872441	2.052	tidak
25	X29	Kontrol	0.301	1.67019921	2.052	tidak
26	X30	Risiko	0.382	2.18722832	2.052	valid
27	X31	Keselamatan	0.453	2.68875201	2.052	valid

Sumber : data olahan spss 17

Mengacu pada tabel diatas 19 variabel dinyatakan valid. Sehingga variabel tersebut, akan dimasukkan untuk analisa lebih lanjut, karena memenuhi syarat validitas secara statistik.

4.3.3. Uji reabilitas

Uji reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Suatu alat ukur mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur tersebut mantap, stabil dan

dapat diandalkan. (dependability) serta dapat diramalkan (Predictability) sehingga alat ukur tersebut konsisten dari waktu ke waktu. (Moh Nasir : 2003). Reliabilitas alat diukur dengan menggunakan metode cronbach alpha. Instrumen penelitian dikatakan reliable apabila nilai cronbach alpha lebih besar ($>$) dari 0.60 (sekarang :2000).

Tabel 4.12. Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber : data olahan spss 17

Tabel 4.13. Reliability Statistics

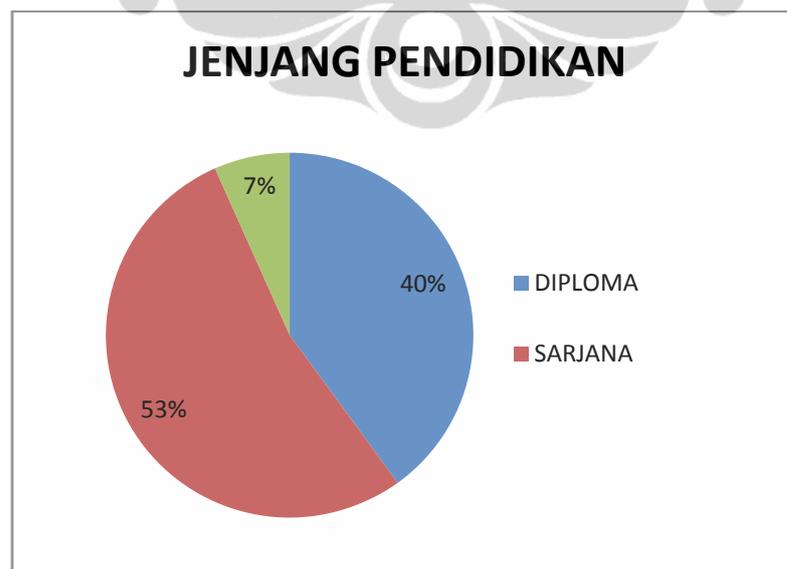
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.927	.928	32

Sumber : data olahan spss 17

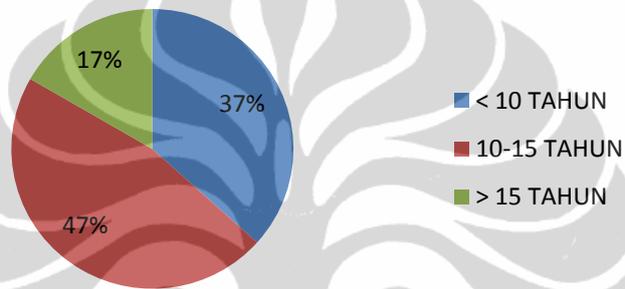
4.3.4. Profil Responden

Profil responden dari kuesioner yang didapat, berjumlah 30 responden. Memiliki tingkatan pendidikan terakhir yang berbeda dan memiliki pengalaman kerja yang beragam, untuk lebih jelasnya jumlah responden dengan masing-masing pengalaman kerja dan pendidikan terakhir yang dimiliki dapat dilihat pada tabel tabel dibawah ini

NO	KETERANGAN	JUMLAH
A	PENDIDIKAN TERAKHIR	
1	DIPLOMA	12
2	SARJANA	16
3	PASCASARJANA	2
	TOTAL	30
B	PENGALAMAN KERJA	
1	< 10 TAHUN	11
2	10-15 TAHUN	14
3	> 15 TAHUN	5
	TOTAL	30



PENGALAMAN KERJA



Tabel 4.15. Hasil uji Kruskal wallis

NO	KODE	VARIABEL	Chi-Square		PERBEDAAN PEMAHAMAN
			HITUNG	TABEL	
1	X1	Pengembangan individu	0.312	5.991	tidak
2	X2	Prestasi	0.987	5.991	tidak
3	X8	Inovasi dan Pengambilan Resiko	0.571	5.991	tidak
4	X9	Efisiensi	0.952	5.991	tidak
5	X10	Struktur Tugas	0.463	5.991	tidak
6	X12	loyalitas	0.901	5.991	tidak
7	X13	integrasi Organisasi	0.4	5.991	tidak
8	X15	Alokasi Waktu	0.314	5.991	tidak
9	X16	Kejelasan sasaran	0.491	5.991	tidak
10	X17	Perhatian pada Rincian.	0.63	5.991	tidak
11	X18	Komunikasi	0.515	5.991	tidak
12	X20	Seleksi	0.668	5.991	tidak
13	X21	Evaluasi	0.44	5.991	tidak
14	X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	0.95	5.991	tidak
15	X23	orientasi kinerja	0.536	5.991	tidak
16	X24	Orientasi pelanggan	0.996	5.991	tidak
17	X27	Produk	0.646	5.991	tidak
18	X30	Risiko	0.011	5.991	tidak
19	X31	Keselamatan	0.46	5.991	tidak

Sumber : data olahan spss 17

Dengan melihat tabel Chi- Square, untuk df (derajat kebebasan) = 2 dan tingkat signifikansi () = 5%, maka didapat nilai statistik tabel = 5,991. Sehingga disimpulkan tidak ada perbedaan antara kategori latar belakang pendidikan responden dengan hasil jawaban yang diberikan. Hal ini dapat terjadi karena Dimensi budaya tersebut dapat dipahami bagi seluruh elemen individu tanpa melihat kecenderungan perbedaan tingkat pendidikan.

- Analisa responden berdasarkan pengalaman kerja

Untuk menganalisa responden berdasarkan tingkat pendidikan digunakan hipotesis untuk di uji adalah :

Ho : Tidak ada perbedaan antara kategori pengalaman kerja responden dengan hasil jawaban yang diberikan

Ha : Ada perbedaan antara kategori pengalaman kerja responden dengan hasil jawaban yang diberikan

Dasar pengambilan keputusan adalah : Jika Probabilitas > 0.05 maka H_0 diterima Jika probabilitas < 0.05 , maka H_0 ditolak Hasil pengujian yang didapat dengan menggunakan SPSS 17 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.16. Hasil uji *man whitney*

NO	KODE	VARIABEL	Asymp. Sig.		PERBEDAAN PEMAHAMAN
			HITUNG	SYARAT	
1	X1	Pengembangan individu	0.33	0.05	tidak
2	X2	Prestasi	0.553	0.05	tidak
3	X8	Inovasi dan Pengambilan Resiko	0.741	0.05	tidak
4	X9	Efisiensi	0.306	0.05	tidak
5	X10	Struktur Tugas	0.132	0.05	tidak
6	X12	loyalitas	0.663	0.05	tidak
7	X13	integrasi Organisasi	0.041	0.05	berbeda
8	X15	Alokasi Waktu	0.293	0.05	tidak
9	X16	Kejelasan sasaran	0.583	0.05	tidak
10	X17	Perhatian pada Rincian.	0.618	0.05	tidak
11	X18	Komunikasi	0.271	0.05	tidak
12	X20	Seleksi	0.319	0.05	tidak
13	X21	Evaluasi	0.535	0.05	tidak
14	X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	0.308	0.05	tidak
15	X23	orientasi kinerja	0.196	0.05	tidak
16	X24	Orientasi pelanggan	0.786	0.05	tidak
17	X27	Produk	0.193	0.05	tidak
18	X30	Risiko	0.554	0.05	tidak
19	X31	Keselamatan	0.182	0.05	tidak

Sumber : data olahan spss 17

Berdasarkan data output diatas terdapat variabel X13 bernilai probabilitas < 0.05 dan selebihnya bernilai probabilitas > 0.05 . sehingga analisa yang dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima, atau ada perbedaan antara kategori pengalaman kerja responden dengan hasil jawaban yang diberikan. Hal ini dimungkinkan terjadi karena pemahaman dan pelaksanaan variabel dimensi budaya integrasi organisasi membutuhkan pengalaman kerja, sedangkan variabel yang lain memang lebih mudah untuk dipahami oleh para responden dengan

tingkat pengalaman yang lebih lama dari pada responden yang baru saja masuk dan terjun ke dalam organisasi proyek konstruksi.

4.3.5. Analisa korelasi

Analisa korelasi bertujuan untuk mengetahui dan menemukan ada tidaknya hubungan antara variabel budaya organisasi (X) dengan variabel kinerja waktu proyek (Y). Adapun referensi parameter tingkat korelasi yang dapat digunakan menurut sugiyono: 2001 adalah sebagai berikut :

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. 0 – 0.25 = Korelasi sangat lemah | 2. 0.25 – 0.50 = Korelasi cukup |
| 3. 0.50 – 0.75 = Korelasi kuat | 4. 0.75 – 100 = Korelasi sangat kuat |

Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi Kendal Tau () Hipotesis statistiknya

Ho : $\rho = 0$ Ha : $\rho \neq 0$ Dasar pengambilan keputusan : Jika probabilitas > 0.05 , maka Ho diterima Jika probabilitas < 0.05 , maka Ho ditolak

Hasil output korelasi Kendal Tau dengan menggunakan SPSS 17 dapat dilihat pada lampiran 5 . Berdasarkan data tersebut, uji signifikansi yang menunjukkan tingkat probabilitas < 0.05 atau taraf signifikansi diatas 95%, didapat untuk variabel budaya organisasi sesuai tabel dibawah ini

Tabel 4.17. Hasil analisa korelasi kendal tau

NO	KODE	VARIABEL	Correlation Coefficient	NILAI	PENILAIAN
1	X1	Pengembangan individu	.394*	0.394	cukup
2	X2	Prestasi	.354*	0.354	cukup
3	X8	Inovasi dan Pengambilan Resiko	.380*	0.38	cukup
4	X9	Efisiensi	.679**	0.679	sedang
5	X10	Struktur Tugas	.343*	0.343	cukup
6	X12	loyalitas	.413*	0.413	cukup
7	X13	integrasi Organisasi	.619**	0.619	sedang
8	X15	Alokasi Waktu	.338*	0.338	cukup
9	X16	Kejelasan sasaran	.587**	0.587	sedang
10	X17	Perhatian pada Rincian.	.355*	0.355	cukup
11	X18	Komunikasi	.563**	0.563	sedang
12	X20	Seleksi	.411*	0.411	cukup
13	X21	Evaluasi	.369*	0.369	cukup
14	X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	.350*	0.35	cukup
15	X23	orientasi kinerja	.651**	0.651	sedang
16	X24	Orientasi pelanggan	.361*	0.361	cukup
17	X27	Produk	.337*	0.337	cukup
18	X30	Risiko	.388*	0.388	cukup
19	X31	Keselamatan	.407*	0.407	cukup

Sumber : data olahan spss 17

4.3.6. Analisa faktor

Pada bagian ini bertujuan untuk mengelompokkan variabel X atau dimensi budaya, karena untuk melihat orientasi yang terbentuk dari budaya organisasi proyek konstruksi. Analisa faktor dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 17, selanjutnya akan dilakukan pengelompokkan terhadap ke-19 variabel. hasil olahan korelasi Kendal tau.

6. Uji kesesuaian data

Untuk dapat dilakukan analisa faktor, persyaratan pokok yang harus dipenuhi ialah angka Measure of Sampling Adequacy (MSA) harus diatas 0,5.

Tabel 4.18. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	267.587
	df	120
	Sig.	.000

Sumber : data olahan spss 17

Dari hasil analisa didapatkan nilai KMO sebesar 0.742, dengan signifikansi sebesar 0.000 artinya variabel dan data diatas dapat terus dianalisa lebih lanjut (Jonathan Sarwono:2008).

Dari hasil analisa yang ditunjukkan oleh tabel Anti image Matrices, angka anti image correlation MSA yang terdapat pada variabel X8,X20,X27,X30 menunjukkan kurang dari 0.5, sehingga variabel tersebut tidak dapat digunakan dalam proses selanjutnya.

Untuk variabel yang lain menunjukkan angka diatas 0.5 sehingga dari hasil analisa tersebut dapat ditarik satu kesimpulan, semua variabel dapat diteruskan untuk analisa lebih lanjut, kecuali variabel X8,X20,X27,X30. Untuk selengkapnya tabel Anti image dapat dilihat pada lampiran 6.

7. Jumlah komponen

Berdasarkan hasil faktor analysis yang telah dilakukan, terdapat empat komponen yang terbentuk dari 16 variabel berdasarkan nilai eigen value >1 , untuk nilai eigen value dapat dilihat pada lampiran 7. untuk melihat variabel yang terdapat dalam setiap komponen dapat ditentukan berdasarkan nilai dari *Rotated Component Matrix*. Untuk selengkapnya tabel *Rotated Component Matrix* dapat dilihat pada lampiran 8

Dari nilai pada *Rotated Component Matrix*, pada setiap komponen digunakan variabel dengan nilai <0.4 , untuk melihat variabel yang terdapat dalam setiap komponen Untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.19. Variabel yang terbentuk dalam setiap komponen

NO	KODE	VARIABEL	Component				
			1	2	3	4	5
1	X1	Pengembangan individu			.452		-.488
2	X2	Prestasi				.734	
3	X8	Inovasi dan Pengambilan Resiko	.447	.603		.406	
4	X10	Efisiensi		.877			
5	X11	Struktur Tugas			.849		
6	X12	loyalitas	.553			.430	
7	X13	integrasi Organisasi	.625		.472		
8	X15	Alokasi Waktu			.695		
9	X16	Kejelasan sasaran	.741				
10	X17	Perhatian pada Rincian.					.802
11	X18	Komunikasi	.832				
12	X20	Seleksi			.799		
13	X22	Evaluasi				.715	
14	X23	Kesadaran Penggunaan Waktu	.812				
15	X24	orientasi kinerja		.699			
16	X31	Keselamatan	.471	.765			

Sumber : data olahan spss 17

4.3.7. Analisa regresi

Analisa regresi dilakukan untuk mempelajari bagaimana eratnya hubungan antara satu atau beberapa variabel independen (X) dengan satu variabel dependen (Y). Dari ke-20 variabel hasil olahan dengan korelasi Kendal Tau ,setelah melalui reduksi variabel dan responden guna melihat tingkat signifikansi yang dianggap optimal, didapat 5 variabel (X) dominan yang berpengaruh secara bersama terhadap variabel Y.

Tabel 4.20. Variabel yang berkorelasi sangat signifikan

NO	KODE	VARIABEL	Correlation Coefficient
1	X9	Efisiensi	.679**
2	X13	integrasi Organisasi	.565**
3	X16	Kejelasan sasaran	.587**
4	X18	Komunikasi	.563**
5	X23	orientasi kinerja	.614**

Sumber : data olahan spss 17

Sehingga dapat disimpulkan variabel variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja waktu proyek).

Tabel 4.21. Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X23, X16, X13, X18, X9 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Sumber : data olahan spss 17

Berdasarkan tabel variabel removed yang dihasilkan menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang dikeluarkan atau dengan kata lain kelima variabel bebas dimasukkan dalam perhitungan regresi.

Tabel 4.22. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 ^a	.667	.597	.42425

a. Predictors: (Constant), X23, X16, X13, X18, X9

Sumber : data olahan spss 17

Berdasarkan tabel model summary model tersebut memiliki nilai *R Square* sebesar 0.667 atau memiliki hubungan yang kuat

Tabel 4.23. Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.043	.618		-3.305	.003
	X9	.349	.206	.323	1.697	.103
	X13	.279	.190	.262	1.466	.156
	X16	.246	.185	.240	1.326	.197
	X18	.107	.198	.099	.542	.593
	X23	.043	.194	.047	.222	.826

a. Dependent Variable: Y

Sumber : data olahan spss 17

Berdasarkan tabel *Coefficients* diatas, dapat ditentukan Persamaan 3 7 model regresi yang dihasilkan sebagai berikut:

$$Y = -2.043 + 0.349 (X9) + 0.279 (X13) + 0.246 (X16) + 0.107 (X18) + 0.043(X23) \dots\dots\dots(4.1)$$

Dimana:

X9 = Efisiensi

X13 = integrasi Organisasi

X16 = Kejelasan sasaran

X18 = Komunikasi

X23 = orientasi kinerja

4.3.1. Validasi Persamaan regresi

Untuk proses validasi digunakan proyek yang tidak disertakan dalam perhitungan dengan jumlah sample 3 buah . Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menilai apakah model yang terbentuk tersebut dapat mewakili populasinya. Adapun pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan apakah nilai Y dari ketiga sampel tersebut masuk dalam nilai *Confidence Interval dan Prediction Interval*, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.24. Hasil validasi rumus regresi

		SAMPLE			
		31	32	33	
variabel X	X9	Efisiensi	5	5	5
	X13	integrasi Organisasi	4.333333	4.333333	4.333333
	X16	Kejelasan sasaran	5	4	4.666667
	X18	Komunikasi	3.333333	5	4.333333
	X23	orientasi kinerja	3.333333	4	3.666667
variabel Y	Y sample		3	3	3
	Y model		2.641	2.602	2.680333
standar deviasi			0.4075	0.4075	0.4075
check balance			0.359	0.398	0.319667
hasil			oke	oke	oke

Sumber :hasil olahan

4.3.2. Validasi bentuk dimensi budaya organisasi

Sebagaimana yang telah di sebutkan sebelumnya, dimensi budaya organisasi yang berpengaruh kuat terhadap kinerja waktu adalah (X9) Efisiensi, (X13) integrasi Organisasi, (X16) Kejelasan sasaran, (X18), Komunikasi dan (X23) orientasi kinerja. Keempat dimensi budaya organisasi ini divalidasi bentuk, agar mengetahui contoh-contoh nyata yang ada pada organisasi proyek, baik berupa perilaku anggotanya, dan lingkungan organisasi yang dilihat dari peraturan, maupun kebijakan.

Dari hasil validasi bentuk yang dilakukan dengan wawancara secara langsung pada salah satu orang responden yang memiliki posisi sebagai QS (Quantity Surveyor) pada konsultan perencana, yang terlibat dalam organisasi proyek dengan kinerja waktu yang cukup tinggi, yaitu pada proyek mall dan apartemen di area Gandaria, hasilnya adalah sebagai berikut:

- Efisiensi (X9)

Secara umum pada proyek tersebut, upaya efisiensi beberapa contohnya adalah penggunaan dinding material precast dan bekisting *engineered framework system*. penggunaan material dinding precast yang ditempatkan pada bagian luar, sebagai upaya efisiensi yang ada dalam proyek tersebut untuk mempercepat dan mempermudah pemasangan dinding. Penggunaan bekisting dengan jenis *engineered framework system* sebagai salah satu upaya efisiensi karena merupakan bekisting yang dibuat secara modular di pabrik dengan frame dari metal (biasanya aluminium atau besi) dan sebagai penutup beton terbuat dari kayu yang dapat digunakan secara berulang. Penggunaan bekisting ini, memiliki dua keuntungan dibandingkan dengan bekisting konvensional, yaitu kecepatan pemasangan dan biaya *life cost cycle* yang lebih murah.

Secara khusus sebagai QS penggunaan form standar seperti laporan bulanan dan laporan BQ untuk semua proyek juga merupakan bentuk aturan dan perilaku efisiensi yang juga diterapkan pada proyek tersebut.

- Integrasi Organisasi (X13)

menggunakan rekanan pada sub konsultan perencanaan struktur oleh konsultan perencana sebagai upaya integrasi organisasi, sehingga meningkatkan kepercayaan antar anggota dan kemudahan dalam koordinasi untuk menghasilkan perencanaan proyek yang diterapkan pada proyek ini

- Kejelasan sasaran (X16)

Penggunaan hasil Work Break down Structure (WBS) yang tercantum pada bar chart atau kurva S, merupakan rincian tugas yang jelas dan harus dicapai, sehingga masing-masing personil mengerti sasaran kerjanya dalam menyelesaikan proyek secara menyeluruh, merupakan salah satu bentuk contoh kejelasan sasaran yang diterapkan pada proyek ini

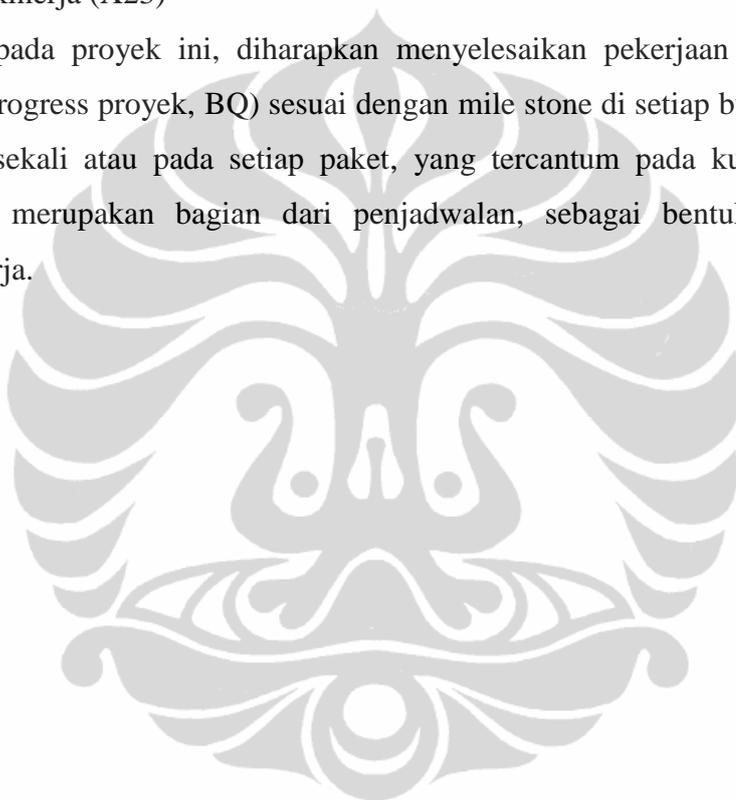
- Komunikasi (X18)

Penggunaan peralatan atau teknologi komunikasi seperti HT, Email, maupun telepon sebagai bentuk komunikasi yang ada dalam proyek ini, meskipun penggunaannya belum menyeluruh kepada semua personil.

Dokumen yang bersifat keputusan umum dan harus diketahui oleh semua pihak dikomunikasikan diterapkan dalam bentuk memo, papan pengumuman, spanduk dan email sebagai bentuk komunikasi pada proyek ini.

- Orientasi kinerja (X23)

Sebagai QS pada proyek ini, diharapkan menyelesaikan pekerjaan (misalnya: perhitungan progress proyek, BQ) sesuai dengan mile stone di setiap bulan, setiap dua minggu sekali atau pada setiap paket, yang tercantum pada kurva s atau barchart dan merupakan bagian dari penjadwalan, sebagai bentuk orientasi terhadap kinerja.



BAB 5

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Pendahuluan

Pada bagaian ini akan dijelaskan mengenai hasil temuan yang didapat dari proses analisa yang telah dipaparkan pada bagian analisa penelitian, ke dalam bagian temuan dan akan dipaparkan lebih lanjut dalam bagian pembahasan.

5.2. Temuan

Dari hasil pelaksanaan pengumpulan data dan analisa keseluruhan yang sudah dilakukan, pada bab ini akan dijelaskan hasil temuan dari penelitian. Fokus perbaikan terhadap permasalahan dalam industri konstruksi yang menjadi prioritas, karena seringnya muncul untuk dibahas pada dari beberapa literature, adalah: masalah komitmen kepada karyawan, tim dan integrasi, manajemen, kualitas dan kesehatan serta keselamatan kerja. Terdapat 32 dimensi budaya organisasi yang terkait sebagai solusi. Dari hasil validasi pakar beberapa dimensi budaya organisasi tereduksi menjadi 27 dimensi budaya organisasi yang sesuai untuk digunakan dalam menilai dimensi budaya organisasi proyek konstruksi.

Dari hasil analisa korelasi dengan teknik Kendal Tau didapatkan 19 faktor dimensi budaya organisasi yang cenderung berpengaruh besar terhadap kinerja waktu yang dilakukan oleh keypersonil tim proyek. Untuk selengkapnya dimensi tersebut dapat dilihat pada tabel 5.1

Tabel 5.1. Dimensi budaya organisasi yang berpengaruh pada kinerja waktu

NO	KODE	VARIABEL	DEFINISI
1	X1	Pengembangan individu	Sejauh mana organisasi pengeluaran usaha yang cukup dalam menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan dan perkembangan
2	X2	Prestasi	sejauh mana organisasi menekankan kinerja tugas sejauh mana orientasi tugas dan apakah kinerja dihargai
3	X8	Inovasi dan Pengambilan Resiko	Derajat mana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko.
4	X9	Efisiensi	penekanan organisasi pada produktivitas dan efisiensi
5	X10	Struktur Tugas	Tingkat dimana aturan dan peraturan dan pengawasan langsung diterapkan agar dapat mengelola perilaku karyawan
6	X12	Loyalitas	Komitmen dan loyalitas terhadap organisasi dirasakan, dan ditampilkan, oleh staf.
7	X13	integrasi Organisasi	Tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi oleh bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan
8	X15	Alokasi Waktu	Alokasi adalah jumlah waktu, yang direncanakan atau dikeluarkan, dan ditujukan untuk aktivitas, terlepas dari jumlah saat terjadi.
9	X16	Kejelasan sasaran	Tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas
10	X17	Perhatian pada Rincian.	Derajat mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
11	X18	Komunikasi	bebas berbagi informasi antar seluruh tingkatan dalam organisasi jika memungkinkan, Arah dibutuhkan (bottom-up, top-down) dan pentingnya rumor dalam komunikasi
12	X20	Seleksi	yang diukur dengan keanekaragaman dan intensitas metode yang digunakan dalam memilih karyawan baru
13	X21	Evaluasi	kualitas dan keragaman metode yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan
14	X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	kesadaran anggota organisasi untuk penggunaan waktu mereka pada pekerjaan
15	X23	orientasi kinerja	Sejauh mana tenaga kerja berorientasi target dan berkomitmen untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati.
16	X24	Orientasi pelanggan	sejauh mana organisasi menerima masukan pelanggan secara serius dan secara aktif merespon masukan tersebut
17	X27	Produk	fokus dari organisasi sehubungan dengan hasilnya
18	X30	Risiko	Hal ini diukur oleh penekanan didalam organisasi mengambil risiko, dan penerimaan kegagalan sesekali sebagai hasilnya
19	X31	Keselamatan	penekanan organisasi melindungi karyawan di tempat kerja

Sumber : hasil olahan

Dari hasil analisa regresi liner yang bertujuan untuk mengetahui tingkat signifikansi sejauh apa pengaruh variabel nilai perilaku budaya organisasi proyek tersebut berimplikasi terhadap kinerja waktu proyek, didapatkan bentuk hubungan berupa variabel dependen yaitu Kinerja waktu (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh empat variabel independen yaitu: efisiensi (X9), integrasi Organisasi(X13), Kejelasan sasaran(X16), Komunikasi(X18), orientasi kinerja(X23). Berdasarkan tabel model summary model tersebut memiliki nilai *R Square* sebesar 0.68 atau memiliki hubungan yang kuat

5.3. Pembahasan

a. Dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam menilai organisasi proyek konstruksi

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam mengadopsi budaya organisasi sebagai penilaian terhadap organisasi proyek konstruksi, penting menekankan adanya saling keterkaitan antara masalah atau penentu perubahan dengan dimensi budaya organisasi yang dihasilkan, untuk mendapatkan solusi yang diadopsi sehubungan dengan dimensi budaya organisasi tersebut.

Dari berbagai literature terdapat 32 dimensi budaya organisasi yang terkait sebagai solusi dalam permasalahan utama dalam industri konstruksi dan merupakan prioritas, yang dihasilkan dari analisa frekuensi pada beberapa literature mengenai permasalahan industri konstruksi, termasuk di Indonesia.

Sebagai solusi dalam permasalahan pada organisasi proyek konstruksi, dimensi budaya organisasi yang terkait pada fokus perbaikan untuk berkomitmen kepada tenaga kerja, adalah: (X1) Pengembangan individu, (X2) Prestasi, (X3) Kompetitif, (X4) Aktualisasi diri, (X5) Sifat terhadap perubahan, (X6) Orientasi pada Manusia.

Sebagai solusi terhadap perbaikan proses dan integrasi tim, dimensi budaya organisasi yang terkait adalah: (X7) biaya, (X8) Inovasi dan pengambilan Resiko, (X9) Efisiensi, (X10) Struktur Tugas, (X11) Kedudukan, (X12) loyalitas, (X13) integrasi Organisasi, (X14) Orientasi Tim. Sedangkan untuk solusi terhadap perbaikan manajemen, dimensi budaya yang terkait adalah : (X15) Alokasi

Waktu, (X16) Kejelasan sasaran, (X17) Perhatian pada Rincian, (X18) Komunikasi, (X19) Manajemen Karyawan, (X20) Seleksi, (X21)Evaluasi.

Sebagai solusi terhadap perbaikan fokus terhadap kualitas, dimensi budaya organisasi yang terkait adalah: (X22) Kesadaran Penggunaan Waktu, (X23) orientasi kinerja, (X24) Orientasi pelanggan, (X25) Profesionalisme, (X26) Perfeksionis, (X27) Produk. Dan solusi terhadap perbaikan kesehatan dan keselamatan kerja, dimensi budaya organisasi yang terkait adalah: (X28) Stres, (X29) Kontrol, (X30) Risiko, (X31) Keselamatan, (X32) komitmen

Dimensi budaya organisasi yang terkait terhadap permasalahan dan menjadi solusi pada industri konstruksi dan akan digunakan untuk penilaian budaya organisasi proyek konstruksi, dilakukan validasi terhadap pakar menghasilkan reduksi 5 buah dimensi budaya organisasi yaitu:

- (X5) Sifat terhadap perubahan, digabung dengan variabel X8 yaitu Inovasi karena memiliki pengertian yang sama.
- (X7) biaya, memiliki interkorelasi atau (X7) biaya termasuk dalam bagian dari (X9) efisiensi.
- (X19) Manajemen Karyawan, direduksi karena memiliki pengertian yang terlalu luas.
- (X26) Perfeksionis, sudah mencakup di dalam perhatian terhadap rincian (X13).
- (X32) komitmen, karena tidak memiliki kaitan yang kuat dengan kelompok dimensi budaya kesehatan dan keselamatan kerja.

Sehingga dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam menilai organisasi proyek konstruksi adalah :

- komitmen kepada pekerja: (X1) Pengembangan individu, (X2) Prestasi, (X3) Kompetitif, (X4) Aktualisasi diri, (X6) Orientasi pada Manusia.
- proses dan integrasi tim: (X8) Inovasi dan pengambilan Resiko, (X9) Efisiensi, (X10) Struktur Tugas, (X11) Kedudukan, (X12) loyalitas, (X13) integrasi Organisasi, (X14) Orientasi Tim.
- manajemen: (X15) Alokasi Waktu, (X16) Kejelasan sasaran, (X17) Perhatian pada Rincian, (X18) Komunikasi, (X20) Seleksi, (X21) Evaluasi

- fokus terhadap kualitas: (X22) Kesadaran Penggunaan Waktu, (X23) orientasi kinerja, (X24) Orientasi pelanggan, (X25) Profesionalisme, (X27) Produk.
- kesehatan dan keselamatan: (X28) Stres, (X29) Kontrol, (X30) Risiko, (X31) Keselamatan

b. Model hubungan antara budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu

model hubungan budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu, dibentuk dengan 5 dimensi budaya organisasi yang memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja waktu, yang dibuktikan dengan nilai R^2 sebesar 0.667. empat buah dimensi budaya organisasi proyek tersebut adalah : efisiensi, integrasi Organisasi, Kejelasan sasaran, Komunikasi, orientasi kinerja.

c. pengaruh dari budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu

Berdasarkan hasil temuan yang didapat bahwa, terdapat 19 dimensi budaya yang berpengaruh terhadap kinerja waktu, namun hanya 4 faktor penting, dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek, yang terdiri dari :

- Faktor pertama adalah efisiensi

faktor ini menekankan pada produktivitas dan efisiensi. Faktor ini dijabarkan sebagai definisi operasional berupa “sikap personil proyek untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal”. Faktor ini bertujuan sebagai pengaturan untuk Efisiensi berbagi keuntungan, terintegrasi dalam bekerja sama untuk mengembangkan inovatif, solusi desain hemat biaya.

Dari kajian literature, implementasi pada dimensi budaya organisasi ini adalah :

- Penggunaan komponen standar, penggunaan metode yang tepat, dan penggunaan pra-perakitan (*pre-assembly*).
- Penggunaan alat pengukuran kinerja yang lebih baik.

Dari hasil validasi bentuk, implementasi pada dimensi budaya organisasi ini adalah :

- penggunaan dinding material precast dan bekisting *engineered framework system*.

- Faktor kedua adalah integrasi Organisasi,

Faktor ini menekankan pada Tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi oleh bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dan dijabarkan sebagai definisi operasional berupa “Sikap kerjasama antar personil proyek untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan”. Faktor ini bertujuan untuk mengintegrasikan proses dan tim di sekitar produk: usaha yang paling sukses operasi mereka tidak fragmen mereka bekerja kembali dari kebutuhan pelanggan dan fokus pada produk dan nilai yang memberikan kepada pelanggan. Proses dan tim produksi kemudian terintegrasi untuk memberikan nilai kepada pelanggan secara efisien dan menghilangkan limbah dalam segala bentuknya.

Dari kajian literature, implementasi pada dimensi budaya organisasi ini adalah :

- Terdapat kerjasama tim
- Terdapat penggunaan rekanan (*partenering*) untuk pengadaan proyek yang sesuai.
- Klien menggunakan metode pengadaan yang tepat untuk mengintegrasikan proses dan desain.

implementasi pada dimensi budaya organisasi ini, juga terdapat pada proyek dalam bentuk :

- Menggunakan rekanan pada sub konsultan perencanaan struktur oleh konsultan perencana sebagai upaya integrasi organisasi yang ada dalam proyek tersebut
- Faktor ketiga adalah Kejelasan sasaran, faktor ini menekankan pada tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas. Faktor ini di jabarkan sebagai definisi operasional berupa “organisasi proyek memiliki tujuan yang dapat dipahami sebagai sasaran kerja”.

Dari kajian literature, implementasi pada dimensi budaya organisasi ini adalah :

- Terdapat rencana proyek yang mengacu pada waktu penjadwalan, milestone, sumberdaya manusia, dan kebutuhan peralatan yang spesifik.

Implementasi pada dimensi budaya organisasi ini, juga terdapat pada proyek dalam bentuk :

- Penggunaan hasil Work Break down Structure (WBS) yang tercantum pada bar chart atau kurva S, merupakan salah satu bentuk contoh kejelasan sasaran yang diterapkan pada proyek tersebut
- Faktor keempat adalah Komunikasi faktor ini menekankan pada bebas berbagi informasi antar seluruh tingkatan dalam organisasi jika memungkinkan, Arah dibutuhkan (bottom-up, top-down) dan pentingnya rumor dalam komunikasi. Dan dalam penelitian ini dijabarkan sebagai definisi operasional berupa “kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan”

Dari kajian literature, implementasi pada dimensi budaya organisasi ini adalah :

- Terdapat jaringan yang tepat dan data yang dibutuhkan untuk seluruh personil penting

implementasi pada dimensi budaya organisasi ini, juga terdapat pada proyek dalam bentuk :

- Penggunaan peralatan atau teknologi komunikasi seperti HT, Email, maupun telepon sebagai bentuk komunikasi yang ada dalam proyek ini, meskipun penggunaannya belum menyeluruh kepada semua personil.
- Dokumen yang bersifat keputusan umum dan harus diketahui oleh semua pihak dikomunikasikan dalam bentuk memo, papan pengumuman, spanduk dan email sebagai bentuk komunikasi pada proyek tersebut.
- Faktor kelima adalah orientasi kinerja, faktor ini menekankan Sejauh mana tenaga kerja berorientasi target dan berkomitmen untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati. Dalam penelitian ini dijabarkan sebagai definisi operasional berupa “sikap personil proyek untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan”.

Dari kajian literature, implementasi pada dimensi budaya organisasi ini adalah :

- Terdapat pengukuran sasaran kinerja yang jelas dan terkuantifikasi seperti milestone, dan indikator kinerja
- Terdapat target yang jelas untuk team
- Pengembangan suplayer dan pengukuran kinerja suplayer

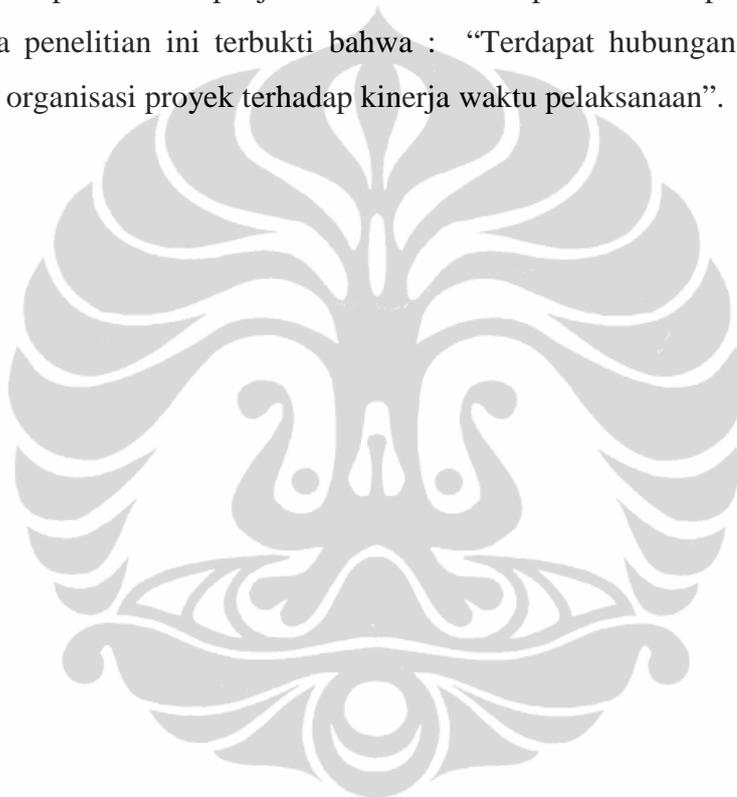
implementasi pada dimensi budaya organisasi ini, juga terdapat pada proyek dalam bentuk :

Universitas Indonesia

- Sebagai QS pada proyek ini, diharapkan menyelesaikan pekerjaan (misalnya: perhitungan progress proyek, BQ) sesuai dengan mile stone di setiap bulan, setiap dua minggu sekali atau pada setiap paket yang tercantum pada kurva s atau barchart

5.4. Pembuktian Hipotesa

Sesuai dengan hasil temuan dari analisa data pada bab 4 secara statistik dan validasi hasil ke pakar serta penjelasan temuan dan pembahasan pada bab ini, maka hipotesa penelitian ini terbukti bahwa : “Terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi proyek terhadap kinerja waktu pelaksanaan”.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang diperoleh melalui tahapan penelitian sebelumnya, beberapa kesimpulan yang dapat diambil :

- a. Dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam menilai budaya organisasi proyek

Sebagai solusi, budaya organisasi harus terkait dengan permasalahan dalam organisasi proyek konstruksi, dari berbagai permasalahan dalam industri konstruksi terdapat 5 masalah yang menjadi prioritas karena seringnya muncul dalam beberapa literature. Dari beberapa dimensi budaya organisasi, terdapat 32 buah dimensi budaya organisasi yang terkait pada permasalahan dalam industri konstruksi, kemudian dari hasil validasi terhadap pakar menjadi 27 buah dimensi budaya organisasi, Sehingga dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam menilai organisasi proyek konstruksi adalah :

1. komitmen kepada pekerja,

Dimensi budaya organisasi yang terkait adalah: (X1) Pengembangan individu, (X2) Prestasi, (X3) Kompetitif, (X4) Aktualisasi diri, (X6) Orientasi pada Manusia.

2. proses dan integrasi tim,

Dimensi budaya organisasi yang terkait adalah: (X8) Inovasi dan pengambilan Resiko, (X9) Efisiensi, (X10) Struktur Tugas, (X11) Kedudukan, (X12) loyalitas, (X13) integrasi Organisasi, (X14) Orientasi Tim.

3. manajemen,

Dimensi budaya organisasi yang terkait adalah: (X15) Alokasi Waktu, (X16) Kejelasan sasaran, (X17) Perhatian pada Rincian, (X18) Komunikasi, (X20) Seleksi, (X21)Evaluasi.

4. fokus terhadap kualitas,

Dimensi budaya organisasi yang terkait adalah: (X22) Kesadaran Penggunaan Waktu, (X23) orientasi kinerja, (X24) Orientasi pelanggan, (X25) Profesionalisme, (X27) Produk.

5. kesehatan dan keselamatan,

Dimensi budaya organisasi yang terkait adalah: (X28) Stres, (X29) Kontrol, (X30) Risiko, (X31) Keselamatan

b. Model hubungan antara budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu

Model hubungan budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu, dibentuk dengan 5 dimensi budaya organisasi yang memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja waktu, yang dibuktikan dengan nilai R^2 sebesar 0.68. empat buah dimensi budaya organisasi proyek tersebut adalah : efisiensi, integrasi Organisasi, Kejelasan sasaran, Komunikasi, orientasi kinerja.

c. pengaruh dari budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu

Berdasarkan hasil temuan yang didapat bahwa, terdapat 19 dimensi budaya yang berpengaruh terhadap kinerja waktu, namun hanya 5 faktor penting paling berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek, yang terdiri dari : efisiensi, integrasi Organisasi, Kejelasan sasaran, Komunikasi, orientasi kinerja.

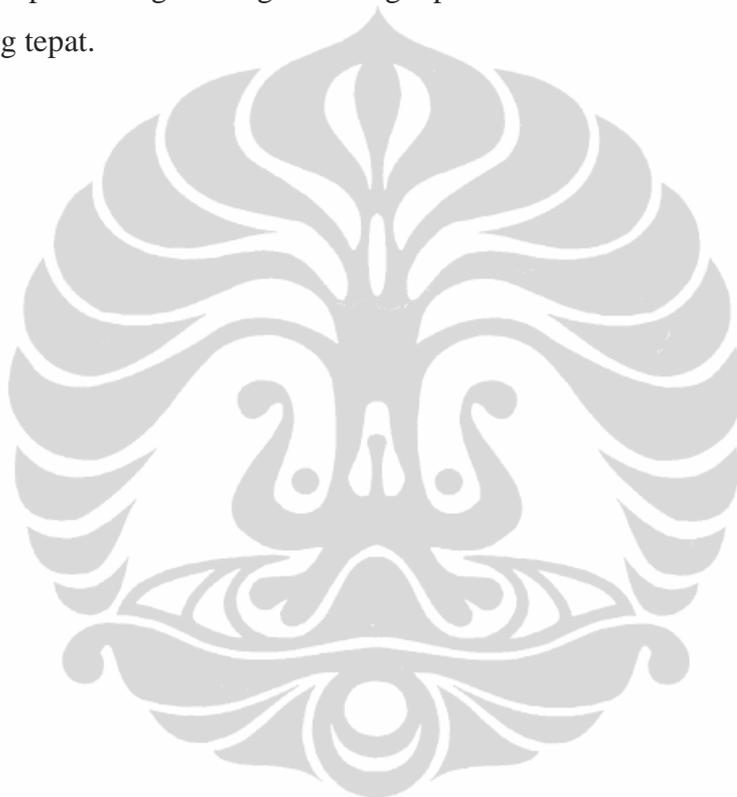
6.2. Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah :

- Perlu diusulkan suatu penelitian lanjutan dengan metode dan tujuan yang sama dari setiap elemen organisasi proyek dengan sasaran kinerja yang berbeda, baik terhadap kinerja biaya maupun kinerja mutu
- Perlu diusulkan suatu penelitian lanjutan yang lebih mengarah pada implementasi untuk menciptakan atau membangun budaya organisasi proyek yang mempromosikan interaksi manusia dan terus-menerus meningkatkan proses yang digunakan dalam tugas sehari-hari, sehingga dapat meningkatkan kinerja proyeknya
- Perlu disarankan dalam pelaksanaan proyek, lebih memperhatikan aspek, elemen, dimensi organisasi yang berkaitan terhadap efisiensi, integrasi

Universitas Indonesia

organisasi, sebagai solusi dalam menangani permasalahan proses dan integrasi tim; kejelasan sasaran, komunikasi sebagai solusi terhadap permasalahan yang terkait dengan manajemen; serta orientasi kinerja sebagai solusi terhadap permasalahan yang terkait pada komitmen terhadap kualitas. Dengan menekankan dimensi budaya organisasi tersebut terhadap tiga aspek yaitu: persepsi anggota organisasi proyek, lingkungan organisasi proyek seperti pada SOP/peraturan, dan perilaku anggota organisasi proyek tersebut. Budaya organisasi dapat dibangun dengan strategi pelatihan dan recruitment anggota proyek yang tepat.



DAFTAR REFERENSI

Abeysekera, V. (2002), "Understanding 'culture' in an international construction context", in Fellows, R. and Seymour, D. (Eds), Perspectives on Culture in Construction, CIB Report, Vol. 275, pp. 39-51. (dalam NA Ankrah, 2007)

Akhmad Suraji & Dadan Krisnandar (2008) The 14 Asia Construct Conference, Indonesia Country Report National, Construction Services Development Board Indonesia

Albert PC Chan (2001) Framework for Measuring Success of Construction Projects Report 2001-003-C-01

Andi, Susandi, Wijaya. H. 2003. On Representing Factors Influencing Time Performance Of Shop-House Contructions In Surabaya, Dimensi Teknik Sipil, Vol. 5 No. 2, September.(dalam I.A.R Widhiawati)

Arazi Bin Idrus and Mahmoud Sodangi (2009) Framework for Evaluating Quality Performance of Contractors in Nigeria. Internatinal Journal of Civil & Environmental Engineering IJCEE-IJENS Vol: 10 No: 01

Argyris, C. (1976). Increasing leadership effectiveness. New York: Wiley-Interscience. dalam (Schein, 2004)

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). Theory in practice: increasing professional effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass. dalam (Schein, 2004)

BA Gutek & J B Schriber (1987) Some time dimension of work : measurement of an underlying aspect of organization culture. Journal of applied Psychology 1987 vol 72 No 4 642-650. Copyright 1987 by the American psychological association, inc

Baker, E.L. (1980) Managing organizational culture. Management Review, June 1980, 8–13. (dalam Mats Alvesson, 2002)

Barthorpe, s., duncan, r. & miller, c. (2000) the pluralistic facets of culture and its impact on construction, property management, 18 (5), 335-351. (dalam NA Ankrah, 2007)

BCIASIA (2008) Proyek yang Masuk Tahap Konstruksi Senilai Rp68,5 trilyun. <http://www.bciasia.com/news/news>

Beyer JM and Trice HM (1993) The culture of work organizations, US: Prentice-Hall, Inc. dalam (Canis WM Cheng and Anita MM Liu, 2007)

Bo Jorgensen, et all, (2004) Revealing Culture And Sub-Cultures During The Implementation Of Lean Construction

BODLEY, J. H. (1994) An Anthropological Perspective, Cultural Anthropology: Tribes, States, and the Global System.(dalam NA Ankrah, 2007)

Bosch, G & Philips, P (ed) (2003) building Chaos – an International comparison of deregulation in the construction industry. Routledge, London. (dalam Bo Jorgensen, et all, (2003))

Bouma, G. and Atkinson, G. (1995) A Handbook of Social Science Research: A Comprehensive and Practical Guide for Students. Oxford University Press. (dalam Shamil G. Naoum 2007)

Bryman, A. (1988) Quantity and Quality in Social Research. Unwin Hyman. (dalam Shamil G. Naoum 2007)

Calori, R. & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, Organization Studies, 12(1): 49-74. (dalam Raduan Che Rose, 2008)

Cameron , KS and Quinn , R E (1999) Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, Addison-Wesley Publishing. dalam (Canis WM Cheng and Anita MM Liu, 2007)

Cameron K., & Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Reading, MA: Addison-Wesley.(Raduan Che Rose, 2008)

Canis WM Cheng and Anita MM Liu (2007). The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms. Surveying and Built Environment Vol 18 (1), 7-16 June 2007 ISSN 1816-9554

Carl F. Fey and Daniel R. Denison (2003) Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?. Stockholm School of Economics, P.O. Box 6501, S-11383 Stockholm, Sweden International Institute for Management Development, Chemin de Bellerive 23, Lausanne, Switzerland CH-1001 Organization Science © 2003 INFORMS Vol. 14, No. 6, November–December 2003, pp. 686–706

Carmeli, A. The Link Between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance. Corporate Reputation Review, Vol 6, Issue 4, Winter 2004, p. 314–331. dalam (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010)

Center for construction Industries studies (1997). The university of texas at austin and the alfred P Sloan Fondation. (dalam Tucker et al, 1999)

Chao Li-Chung (1997) Construction productivity analysis and improvement. Lecture Notes, School of Building and Real Estate, National University of Singapore. (dalam Wang Shouqing, 2002)

Cherns, a. B. & bryant, d. T. (1984) Studying the client's role in construction management, *Construction Management & Economics*, 2 (2), 177. (dalam NA Ankrah, 2007)

Chua, d. K. H., kog, y. C. & loh, p. K. (1999) critical success factors for different project objectives, *journal of construction engineering and management*, 125 (3), 142-150. (dalam NA Ankrah, 2007)

Construction Industry Development Board (CIDB) (1992) Raising Singapore's Construction Productivity. Singapore. (dalam Wang Shouqing, 2002)

Contruction industry review committee (2001) Construct for Excellence Report of the Construction Industry Review Committee

Creswell, J. (1994) *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*. Sage. (dalam Shamil G. Naoum 2007)

Dan J Sanders (1998) *Built to serve, how to drive the bottom line with people-first practice*. McGraw-Hill 1998

Daniel R. Denison; Aneil K. Mishra (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2. (Mar. - Apr., 1995), pp. 204-223. (dalam NA Ankrah, 2007)

David Baccharini(1996) The concept of project complexity a review School of Architecture, Construction and Planning, Curtin University of Technology, GPO Box U 1987, Perth 6001, Western Australia. *International Journal of Project Management* Vol. 14, No. 4, pp. 201-204, 1996 Copyright © 1996 Elsevier Science Ltd and IPMA

Deal, T.E & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Co. (Raduan Che Rose, 2008)

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, MA.

Denison, D. (1984) Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 2, 4-22.

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons, New York, NY.

Dennis Lock (2007). *Project Management Ninth Edition*. Gower Publishing Limited

Dr S. G. Naoum (2007) Dissertation Research and Writing for Construction Students Copyright © 2007, Dr S. G. Naoum. Published by Elsevier Ltd. All rights reserved

Dr. Robert K. Yin, Studi kasus desain & metode, (Jakarta : PT Raja grafindo Persada, 2006), hal 8

DUNCAN , W. R. (1996) A Guide to the Project Management Body of knowledge . PMI Standards Committee, Four Boulevard, Newtown Square, USA, ISBN 1-880410-12-5

Egan (1998), Rethinking Construction, the task for construction report

Egan (1998), Rethinking Construction, the task for construction report (dalam Bo Jorgensen, et all, (2003))

Eldridge, j. e. t. & crombie, a. d. (1975) a sociology of organisations, international publications service, new york. dalam (NA Ankrah, 2007)

GEERTZ, C. (2001) The interpretation of cultures: selected essays, New York, N.Y., BasicBooks. dalam (NA Ankrah, 2007)

Geoff Lancaster (2005). Research Methods in Management A concise introduction to research in management and business consultancy. AMSTERDAM Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803 First published 2005 Copyright © 2005, Geoff Lancaster. All rights reserved

Goldenhar, L. M., Hecker, S., Moir, S. and Rosecrance, J. (2003) The “Goldilocks Model” of Overtime in Construction: Not Too Much, Not Too Little, but Just Right, Journal of Safety Research, vol. 34, 215-226. (dalam Ma Yin hung, 2003)
Goodenough, W. H. (2003) In pursuit of culture, Annual Review of Anthropology, 32, 1-12. dalam (NA Ankrah, 2007)

Gordon, G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. Journal of Management Studies, 29(6): 783-798. (dalam Raduan Che Rose, 2008)

Gould, F. E. (2002). Managing the construction process: Estimating, scheduling, and project control. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Graves, D. (1986) Corporate culture – diagnosis and change: auditing and changing the culture of organizations, St. Martin's Press, New York.

H Abdallah al saleh, (1995) Improving Construction productivity in Saudi Arabia. The fourth Saudi engineering conference, nov 1995 – volume II

H. Dudley Dewhirst, 1998. People in Projects. Published by: Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA

Hamid Patilima(2005). Metode Penelitian Kualitatif Alfabeta, (Lk) Desember 2005

Hampden-Turner, C. (1994) Corporate culture, Piatkus. (dalam NA Ankrah, 2007)
Hancock, MR (2000) Cultural differences between construction professionals in denmark an united kingdom. SBI report 324 Danish Building research institute - SBI (dalam Bo Jorgensen, et all, 2003)

Hatush Z and Skitmore M (1997). Evaluating Contractor Prequalification Data: selection criteria and project success factors. Construction Management and Economics, March 1997; 15; 2; 129-147. dalam (Albert PC Chan, 2001)

Herskovits, M. J. 1955. Cultural anthropology. New York: Knopf.(dalam Erez and Early, 1993)

Hofstede, G. (2001) Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, Sage Publications, London.(dalam Canis WM Cheng and Anita MM Liu, 2007)

Hofstede, G. 1980a. Culture's consequences: International differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage. Hofstede, G. 1980b. Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics (Summer): 42-63. (dalam Erez and Early, 1993)

HOFSTEDE, G. H. (1997) Cultures and organizations: software of the mind, [Rev., McGraw-Hill, New York] dalam (NA Ankrah, 2007)

Hsieh, T.-Y. (1998) Impact of subcontracting on site productivity: Lessons learned in Taiwan, Journal of Construction Engineering & Management, 124 (2), 91-100. (dalam NA Ankrah, 2007)

<http://jasakonstruksi.net/NewsDetail.php?id=2>

I.A. Rai Widhiawati (2009). Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Pelaksanaan Proyek Konstruksi. Teknologi Elektro Vol. 8 No.2 Juli - Desember 2009

Iman Soeharto (1998). Manajemen Proyek (Dari konseptual sampai operasional). Jakarta:Erlangga, 1998

J. Rodney Turner and Stephen J. Simister (2000). Gower Handbook of Project Management. Gower Publishing Limited 2000

Jan Pfister(2009).Managing Organizational Culture for Effective Internal Control, From Practice to Theory. Physica-Verlag A Springer Company.

Jeffrey K. Pinto, Dennis P. Slevin (1987) Critical Success Factors in Effective Project on implementation

John Thompson & Frank Martin (2010) Strategic Management Awareness and Change 5th edition Thompson 2010

John W Creswell, 1994 dalam Hamid Patilima, 2005

Judy R. W and D'amico D (1997). Workforce 2020. Hudson Institute, inc. (dalam Tucker et al, 1999)

Juechter, W.M., and Fisher.C.et.al. (1998). Five Conditions for High Performance Cultures, Training and Development, 52(5) : 63-68. (Raduan Che Rose, 2008)

Kotter, j. P. & heskett, j. L. (1992) corporate culture and performance, new york, toronto, free press; maxwell macmillan canada; maxwell macmillan international. (dalam NA Ankrah, 2007)

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance, Free Press, New York. (dalam Raduan Che Rose, 2008)

Kumaraswamy, M., Rowlinson, S., Rahman, M. and Phua, F. (2002), "Strategies for triggering the required 'cultural revolution' in the construction industry", in Fellows, R. and Seymour, D. (Eds), Perspectives on Culture in Construction, CIB Report, CIB, Shizuoka, p. 275. (dalam NA Ankrah, 2008)

Laurie j. Mullins, management & organisational behaviour ninth edition 2010 Pearson Education Limited

Lee, S. K. J.; Yu K. Corporate culture and organizational performance. Journal of Managerial Psychology, Vol 19, No 4, 2004, p. 340–359. dalam (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010)

Lewis, D. (1998). How Useful a Concept is Organizational Culture? Strategic Change, 7: 261-276. (Raduan Che Rose, 2008)

Lim C S and Mohamed M Z. Criteria of Project Success: an exploratory reexamination. International Journal of Project Management, 1999; 17; 4; 243-248.dalam (Albert PC Chan, 2001)

Lim, B. (1995). Examining the Organizational Culture and Organizational Performance link, Journal of Leadership and Organizational Leadership, 16(5) : 16-21. (Raduan Che Rose, 2008)

Loughborough University and UMIST(2003). Causal factors in construction accidents. for the Health and Safety Executive 2003

M Lebcir (2006) "A Framework for Project Complexity in New Product Development (NPD) Projects" Management Systems Department The Business School University of Hertfordshire Hatfield AL10 9AB, UK

M. D. Cooper (2000), Towards a Model of Safety Culture. Applied Behavioural Sciences Ltd 1060 Holderness Road, Hull, E.Yorks, HU9 4AH, UK An abridged version published in Safety Science (2000): Vol 36, pp 111-136. (dalam NA Ankrah, 2007)

M. Motiar Rahman, Mohan M. Kumaraswamy (2003) Performance Improvements through Flexible Organisational Cultures. CIB TG 23 International Conference, October 2003, Hong Kong

Ma Yin hung (2006). Client's contributions to project safety performance a comparison between public and private construction projects. a dissertation submitted to the faculty of architecture in candidacy for the degree of bachelor of science in surveying. hong kong april 2006

Mackay, A. (1993) Team Up for Excellence, Oxford University press. (dalam M. Motiar Rahman, 2003)

Maloney, W.F. and Federle, M.O. (1990) Organizational Culture in Engineering and Construction Organizations, University of Michigan, Ann Arbor (dalam N.A. Ankrah and D. Proverbs, 2008)

Mary A. Meyer & Jane M. Booker (2001). Eliciting and Analyzing Expert Judgment A Practical Guide. Copyright ©2001 by the American Statistical Association and the Society for Industrial and Applied Mathematics

Mats Alvesson 2002. Understanding Organizational Culture. SAGE Publications Ltd 6 Bonhill Street London EC2A 4PU

McNamara, C. (1999), "Organisational culture", available at: www.mapnp.org/library/org_thry/culture/culture.htm (accessed 27 February 2004). dalam (NA Ankrah, 2007)

McShane & Von Glinow (2003). Fifth Edition Organizational Behavior Emerging Knowledge And Practice For The Real World. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221

Meudell, K. and Gadd, K. (1994), "Culture and climate in short life organizations: sunny spells or thunderstorms?", International Journal of Contemporary Hospitality (dalam (NA Ankrah, 2007)) Management, Vol. 6 No. 5, pp. 27-32.

Miriam erez & p. Christopher early (1993). Culture, Self-identity, And work. New york oxford Oxford university press 1993

Muhammad Saqib (2008) Assessment of Critical Success Factors for Construction Projects in Pakistan. First International Conference on Construction In

Universitas Indonesia

Developing Countries (ICCIDC-I) “Advancing and Integrating Construction Education, Research & Practice” August 4-5, 2008, Karachi., Pakistan

Mullins, L. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, Prentice-Hall/Financial Times, Harlow. dalam (NA Ankrah, 2007)

Munns A K and Bjeirmi B F. *The Role of Project Management in Achieving Project Success*. *International Journal of Project Management*, 1996; 14; 2; 81-87. dalam (Albert PC Chan, 2001)

N. A. Ankrah (2007) *An Investigation Into The Impact Of Culture On Construction Project Performance*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Wolverhampton for the degree of Doctor of Philosophy (PhD)

N.A. Ankrah and D. Proverbs. (2008) *Factors influencing the culture of a construction project Organization An empirical investigation* (dalam N.A. Ankrah and D. Proverbs, 2008)

Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. *Organizational Culture in the Management of Mergers*. Westport, Connecticut, London: Quorum Books, 1993. 175 p.dalam (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010)

Nayanthara De Silva, et all (2008) *Challenges faced by the construction industry in Sri Lanka: perspective of clients and contractors*

Neal M Ashkanasy (2000) *Handbook organizational culture & climate* sage publication

NEWCOMBE, R. (2003) *From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach*, *Construction Management and Economics*, 21 841- 848. dalam (NA Ankrah, 2007)

O’Reilly CA, Chatman JA (1996) *Culture as social control: Corporations, cults and commitment*. In: Staw BM, Cummings LL (eds) *Research in organizational behavior*, vol. 18, JAI Press, Greenwich, CT, pp 157–200. dalam (Jan Pfister, 2009)

O’reilly, M. 1996. *Civil Engineering Construction Contracts*. ISBN 0 7277 2530 0. Thomas Telford Publishing, Thomas Telford Ltd, London, Inggris. (dalam T Rakhman et all, 2006)

O’reilly, M. 1999. *Civil Engineering Construction Contracts 2nd Edition*. ISBN 0 7277 2785 0. Thomas Telford Publishing, Thomas Telford Ltd, London, Inggris. (dalam T Rakhman et all, 2006)

Office government commerce, 2003. *The integrated project team teamworking and partnering Procurement Guide*

Universitas Indonesia

Ofori, G. (2000) Globalization and construction industry development: research opportunities, *Construction Management and Economics*, 18, 257-262. (dalam NA Ankrah, 2007)

Onken, M. H. Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 14, Issue 3/4, 1999, p. 231–243. dalam (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010)

Osgood, C. E. 1974. Probing subjective cultures. Parts 1, 2. *Journal of Communication* 24:21-34, 82-100. (dalam Erez and Early, 1993)

Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Reading, Mass., Addison-Wesley. (dalam Mats Alvesson, 2002)

PAJARES, F. (2002) Overview of social cognitive theory and of self-efficacy, <http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html>, [01/07/05]. (dalam NA Ankrah, 2007)

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41 – 50.

Parsons, T., and Shils, E. A. 1951. *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (dalam Erez and Early, 1993)

Parsudi suparlan, 1997 dalam Hamid Patilima, 2005

Pascale.R.T. and Athos A.G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for Merican Executives*. New York: Simon& Schuster. (Raduan Che Rose, 2008)

Pitman, M.A., Eisikovits, R.A. and Dobbert M.L. (1989) *Culture Acquisition: A Holistic Approach to Human Learning*. Praeger Publishers, New York, USA. (dalam M. Motiar Rahman, 2003)

PMBOK (2008).A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fourth Edition. An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008

Pümpin, C (1987) *The Essence of Corporate Strategy*, Gower.

Queensland Government (2000), *queensland code of practice for the building and construction industry*. August 2000 ISBN 0 7242 9315 9

Quinn Robert E, (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, John Wiley & Sons, Inc.

R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989 (dalam R. Skenes and Catherine A. H(2004)

Raduan Che Rose, Naresh Kumar, Haslinda Abdullah, Goh Yeng Ling (2008). Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations. (dalam Raduan Che Rose, 2008)Contemporary Management Research Pages 43-56, Vol. 4, No. 1, March 2008

Rakhman Taufik, et all (2006) Kajian Penerapan Kontrak Berbasis Kinerja untuk Konstruksi Jalan di Atas Tanah Lunak

Reini D. Wirahadikusumah dan Susilawati (2006) Pola Supply Chain pada Proyek Konstruksi Bangunan Gedung Jurnal teknik sipil Vol. 13 No. 3 Juli 2006

Richard J. Black (2004) Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success Dissertation.Com USA 2004

Richard I tucker, et all (1999) Key workforce challenges facing the American construction industry: an interim assessment, CCIS

Richard L. Daft, "Organization Theory and Design" SOUTH-WESTERN CENGAGE LEARNING, USA, 2008

Riley, M. and Clare-Brown, D. (2001), "Comparison of cultures in construction and manufacturing industries", Journal of Management in Engineering, Vol. 17 No. 3, pp. 149-58. (dalam N.A. Ankrah and D. Proverbs, 2008)

Ritz, George J. 1994 .Total construction project management. Copyright O 1994 by McGraw-Hill, Inc

Robert E. Skenes and Catherine A. Honig(2004). Pretest/Posttest Use of the Life Styles Inventory for Outcomes Assessment of a Professional Master's in Managerial Leadership Program Group & Organization Management 2004 29: 171 DOI: 10.1177/1059601103262043 The online version of this article can be found at: <http://gom.sagepub.com/content/29/2/171>

Rohaniyati Salleh (2009) Critical Success Factors Of Project Management For Brunei Construction Projects: Improving Project Performance. School of Urban Development Faculty of Built Environment and Engineering Queensland University of Technology

Romualdas Ginevi ius (2010) Analysis of organizational culture dimensions impacting performance a ; Vida Vaitk naite a a Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania Online publication date: 14 October 2010

Ronald H. Heck & George A. Marcoulides (1993) Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model Organization Science, Vol. 4, No. 2. (May, 1993), pp. 209-225.

Universitas Indonesia

Ronel erwee, et al (2001) Cross- cultural equivalence of the organisational culture survey in australia

Schein, E. (1985) Organizational Culture and leadership, JosseyBass Publishers, San Francisco

Schein E (1990) Organizational culture. Am Psychol 45(2):109–119. dalam (Jan Pfister, 2009)

Schein, EH (2004) Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey-Bass

Schneider, b. (2000) The psychological life of organizations IN: ASHKANASY, N. M., WILDEROM, C. P. M. & PETERSON, M. F. (Eds.), Handbook of organizational culture and climate, Sage, California. dalam (NA Ankrah, 2007)

Shweder, R. A., and Bourne, E. J. 1984. Does the concept of the person vary cross-culturally? In R. A. Shweder and R. A. LeVine, eds., Culture theory: Essays on mind, self, and emotion, 158-99. New York: Cambridge University Press. (dalam Erez and Early, 1993)

Skinner, B. F. 1971. Beyond freedom and dignity. New York: Knopf. (dalam Erez and Early, 1993)

Skitmore, R., Tone, K. and Tran, D. (2004), “The impact of culture on project communications: two case studies from S.E. Asia”, in Ogunlana, S. (Ed.), Proceedings of the International Symposium on Globalisation and Construction , Bangkok, Thailand, 17-19 November . (dalam Raduan Che Rose, 2008)

SOETANTO, R., PROVERBS, D. & COOPER, P. (1999) A conceptual model of performance and satisfaction for main participants of construction project coalitions, Proceedings of ARCOM 15th Annual Conference. John Moores University, Liverpool, ARCOM. (dalam NA Ankrah, 2007)

Stephen P Robbin, et al (2009) Organizational behavior, global and southern African perspective

Stephen P Robbins and mary Mathew, “Theory: Structure, Design, and Applications”, prentice hall, 1990

Strategic forum for construction, Target To 2012 www.strategicforum.org.uk
Sukandarrumidi, “metodologi penelitian, petunjuk praktis untuk peneliti pemula, (Yogyakarta: gajah mada university press, 2002)

The tavistock institute (1966) Interdependence an uncertainty – A study Of Building Industry. Tavistock Publication, London (dalam Bo Jorgensen, et al, (2003))

Thompson, P. and McHugh, D. (2003), *Work Organisations: Critical Introduction*, Palgrave Macmillan, New York, NY. (dalam NA Ankrah, 2008)

Triandis, H. C. 1972. *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley. (dalam Erez and Early, 1993)

Trompenaars, f. & Hampden-Turner, c. (1999) *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, 2nd edition, Nicholas Brealey, London. dalam (NA Ankrah, 2007)

Turner JR and Cochrane RA (1993). "Goals and methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods for achieving them". *International Journal of Project Management* V11 (2), pp 93-102. dalam (MR Lebcir, 2006))
v.g kondalkar (2006). *Organizational behavior*. Copyright © 2007, New Age International (P) Ltd., Publishers

Van der Post, W. Z.; de Coning, T. J.; Smit, E. vd M. An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, Vol 28, Issue 4, Dec 1997, p. 147–169. dalam (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010)

Wang Shouqing(2002)*Improving Construction Productivity by Management*. School of Building and Real Estate The National University of Singapore Singapore

Weber, R. A.; Camerer, C. F. Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science*, Vol 49, Issue 4, Apr 2003, p. 400–415. dalam (Romualdas G dan V Vaitk naite, 2010)

Williams TM (1999a). "The need for new paradigms for complex projects". *International Journal of Project Management* V 17(5), pp 269-273. (dalam (MR Lebcir, 2006))

Wood, r. & Bandura, a. (1989) *Social cognitive theory of organizational management*, *Academy of Management Review*, 14 (3), 361-384. (dalam NA Ankrah, 2007)



I. PENDAHULUAN

Berdasarkan (Schein, 1990) Budaya adalah pola asumsi yang *tacit* bersama telah dipelajari oleh kelompok karena memecahkan masalah-masalahnya untuk adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk bisa dianggap sah dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut. Sama halnya dengan pengertian sebelumnya (NA Ankras, 2007) menyatakan bahwa Budaya organisasi adalah konfigurasi unik dari solusi kolektif yang berevolusi didalam anggota organisasi, dan menggambarkan bahwa organisasi dan anggotanya mengadopsi solusi tersebut dalam menangani berbagai masalah organisasi. Solusi-solusi spesifik yang dipilih oleh sebuah organisasi merupakan perilaku "disukai" atau "dominan" dan orientasi nilai merupakan manifestasi dari budaya organisasi.

Berdasarkan (NA Ankras, 2007). Untuk mengidentifikasi dimensi-proyek konstruksi tertentu, pertama-tama yang diperlukan adalah memeriksa sumber dimensi. Sebagai dimensi budaya yang berakar pada masalah mendasar bahwa kelompok-kelompok tenaga kerja harus berurusan dengan atau untuk mencari solusi (Schein, 1985; Hofstede, 2001), bisa dikatakan bahwa sumber informasi yang berguna ketika mencari dimensi budaya organisasi proyek adalah dengan memeriksa masalah mendasar CPO (*Construction Project Organization*).

Berdasarkan hasil analisa frekuensi terhadap Permasalahan mendasar yang utama di industry konstruksi untuk perbaikan kinerja dari kajian literature terdapat lima sasaran yang menjadi prioritas, yaitu mengarah kepada perubahan yang diperlukan terhadap: Fokus kepada manusia/tenaga kerja, Proses dan integrasi team, Fokus kualitas, peran manajemen proyek dan kesehatan dan keselamatan kerja. Dimensi budaya organisasi yang didapatkan dari kajian literatur, 32 dimensi budaya organisasi yang terkait dengan permasalahan mendasar dalam industry konstruksi dan setiap dimensi mempertimbangkan:

1. Persepsi dan sikap terhadap tujuan organisasi (P)
2. perilaku sehari-hari yang mengarah kepada sasaran berkaitan dengan dimensi budaya (B)

3. Sistem organisasi, subsistem dan proses yang ada untuk mendukung sasaran perilaku ditujukan (E)

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, 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 waktu proyek.

II. TUJUAN SURVAY

- Mengidentifikasi dimensi budaya organisasi yang akan berdampak pada kinerja waktu proyek konstruksi
- Melakukan Validasi construct. Validasi variabel penelitian awal sebagai elemen instrumen penelitian pada tahapan selanjutnya.

III. SASARAN SURVEY

- Sasaran survey ini adalah para pakar/ahli yang dianggap kompeten yang telah memiliki pengalaman luas dalam bidang Manajemen proyek konstruksi

IV. RUANG LINGKUP SURVEY

- Survey dibatasi hanya pada dimensi budaya organisasi yang berkaitan dengan budaya organisasi proyek, dan berdampak pada kinerja waktu proyek

V. HASIL SURVEY

- Setelah mengisi kuisisioner ini, maka semua data akan dianalisa melalui program statistik menggunakan komputer.

VI. KERAHASIAAN INFORMASI

- Seluruh informasi yang diberikan untuk survey penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan tidak akan digunakan diluar penelitian ini.

VII. KONTAK

Jika ada pertanyaan dan keterangan mengenai survey ini, silahkan menghubungi Kami

- Sindoro salim Jibril Email : ssalimj@gmail.com

Mobile phone : 085882866006

Universitas Indonesia

- Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT Email : eddysubiyanto@ymail.com
Mobile phone : 0816 918 124
 - Prof. Dr. Ir. Yusuf Latief, M.T Email : Latief73@eng.ui.ac.id
Mobile phone : 0812 809 9019



Mohon dilengkapi data responden dibawah ini untuk memudahkan kami dalam melakukan klarifikasi data yang diperlukan.

1. Nama responden : _____
2. Pendidikan terakhir : _____
3. Perusahaan : _____
4. Jabatan Responden : _____
5. Lama bekerja : _____ tahun
6. No telp : _____

Petunjuk pengisian :

Berdasarkan pengalaman bapak/ ibu dalam manajemen proyek, sampaikan persetujuan setuju/tidak setuju, catatan koreksi dan tambahan atas kesesuaian isi/validitas construct, mengenai kaitan atau kesesuaian dimensi budaya organisasi yang ada terhadap organisasi proyek konstruksi diperusahaan atau pada proyek yang telah bapak kerjakan.

1. Pengisian kuisisioner dilakukan dengan memberikan tanda V pada kolom yang telah disediakan
2. Adanya catatan, penyesuaian dan tambahan dapat disampaikan pada kolom komentar yang disediakan.

Atas kesediaan bapak / ibu untuk dapat berpartisipasi dalam penelitian ini, Kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, 2011

(Nama & tanda tangan)

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
KOMITMEN KEPADA TENAGA KERJA								
X1	Pengembangan individu	pelatihan yang diberikan organisasi dalam meningkatkan kemampuan personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: memberikan kesempatan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan personil proyek	(Neal M Ashkanasy et al, 2000)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA personil aktif mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA pelatihan berkala dalam meningkatkan kemampuan				
X2	Prestasi	Penghargaan yang di berikan organisasi kepada personil proyek dengan hasil kerja yang memuaskan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: memberikan penghargaan kepada personil dengan hasil kerja yang memuaskan	(Neal M Ashkanasy et all, 2000); (Ronel E et. all, 2001)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA personil mendapatkan penghargaan dari hasil kerja yang memuaskan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA memberikan penghargaan kepada personil dengan hasil kerja yang memuaskan				

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
X3	Kompetitif	Bersaing antar anggota personil proyek untuk menunjukkan kemampuan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: Bersaing antar anggota untuk menunjukkan kemampuan	R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA antar anggota bersaing untuk menunjukkan kemampuan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan personil proyek untuk menunjukkan kemampuan dengan cara bersaing antar anggota				
X4	Aktualisasi diri	Sikap personil proyek untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan	R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA berusaha mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA Menekankan personil untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan				
X5	Sifat terhadap	sikap personil	Persepsi (P)	PENTINGNYA:	(Ronel E et.			

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE-RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
	perubahan	proyek untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan		untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan	all, 2001)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				personil proyek berusaha untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
				menekankan personil proyek untuk mencari cara yang lebih tepat dalam menyelesaikan pekerjaan				
X6	Keputusan organisasi proyek yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil	Keputusan organisasi proyek yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil	Persepsi (P)	PENTINGNYA:	P ROBBIN, 2009			
				Keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil				
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				Mendapatkan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
	Mendapatkan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil							
PROSES DAN INTEGRASI TEAM								

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
X7	biaya	Sikap personil proyek untuk mengurangi biaya pengeluaran	Persepsi (P)	PENTINGNYA: personil proyek untuk mengurangi biaya pengeluaran	pumpin (1987)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA personil proyek berusaha untuk mengurangi biaya pengeluaran				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan personil proyek berusaha untuk mengurangi biaya pengeluaran				
X8	Inovasi dan Pengambilan Resiko	sikap personil proyek untuk memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif	Persepsi (P)	PENTINGNYA: personil proyek untuk mampu memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif	STEPHEN P ROBBIN, 2009			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA personil proyek berusaha memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan personil proyek untuk berusaha memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif				
X9	Efisiensi	sikap personil	Persepsi (P)	PENTINGNYA:	Marcoulides			

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
		proyek untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal		berusaha untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal	and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				personil proyek berusaha untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
				menekankan personil proyek untuk berusaha mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal				
X10	Struktur Tugas	Penerapan aturan dalam mengelola perilaku personil proyek untuk melaksanakan tugas	Persepsi (P)	PENTINGNYA:	(Ronel E et. all, 2001)			
				perilaku personil proyek yang sesuai dengan aturan untuk melaksanakan tugas				
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				personil proyek menjalankan aturan yang ditetapkan untuk melaksanakan tugas				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
	penerapan aturan dalam mengelola perilaku personil proyek untuk melaksanakan tugas							
X11	Kedudukan	Kewenangan yang	Persepsi (P)	PENTINGNYA:	(Ronel E et.			

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
		dimiliki Personil proyek dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawabnya		memiliki kewenangan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawabnya	all, 2001)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				personil proyek mendapatkan kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggungjawabnya				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
				Memberikan kewenangan kepada personil dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggungjawabnya				
X12	loyalitas	Sikap patuh personil proyek terhadap perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan	Persepsi (P)	PENTINGNYA:				
				patuh terhadap perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan				
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				mematuhi perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan	pumpin (1987)			
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
				menekankan personil untuk mematuhi perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan				

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
X13	integrasi Organisasi	Sikap kerjasama antar personil proyek untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: Kerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan	(Ronel E et. all, 2001)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA berkerjasama untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan agar berkerjasama untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan				
X14	Orientasi Tim.	pelaksanaan pekerjaan cenderung diselesaikan dengan terkoordinasi dalam kelompok dari pada individual	Persepsi (P)	PENTINGNYA: menyelesaikan pekerjaan dengan terkoordinasi dalam kelompok dari pada individual	STEPHEN P ROBBIN, 2009			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA Bekerja dengan terkoordinasi dalam kelompok dari pada individual				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan penyelesaian pekerjaan secara kerja sama dari pada secara individual				
MANAJEMEN								

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE-RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
X15	Alokasi Waktu	Jumlah waktu yang disediakan dalam perencanaan sebanding untuk pelaksanaan pekerjaan proyek	Persepsi (P)	PENTINGNYA: waktu perencanaan yang sebanding untuk pelaksanaan pekerjaan proyek	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA mendapatkan waktu perencanaan yang sebanding untuk pelaksanaan kegiatan personil proyek				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA memberikan waktu perencanaan yang sebanding dengan pelaksanaan kegiatan personil proyek				
X16	Kejelasan sasaran	organisasi proyek memiliki tujuan yang mudah dipahami sebagai sasaran kerja	Persepsi (P)	PENTINGNYA: Tujuan yang mudah dipahami sebagai sasaran kerja	(Ronel E et. all, 2001)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA mendapatkan tujuan mudah dipahami sebagai sasaran kerja				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan tujuan yang mudah dipahami sebagai sasaran kerja				
X17	Perhatian pada Rincian.	sikap personil proyek untuk	Persepsi (P)	PENTINGNYA: untuk menyelesaikan pekerjaan	STEPHEN P ROBBIN,			

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE-RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
		menyelesaikan pekerjaan secara rinci		secara rinci	2009			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				berusaha menyelesaikan pekerjaan secara rinci				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
				menekankan penyelesaian pekerjaan secara rinci				
X18	Komunikasi	Kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan	(Neal M Ashkanasy et al, 2000)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				mudah untuk bertukar informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
				memberikan kemudahan untuk bertukar informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan				
X19	Manajemen Karyawan	Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam	Persepsi (P)	PENTINGNYA:	Quin, 2006			
				Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam lingkungan kerjanya				

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
		lingkungan kerjanya	Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam lingkungan kerjanya				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA Pengelolaan personil proyek yang tepat dalam lingkungan kerjanya				
X20	Seleksi	Pemilihan personil proyek dengan cara yang cermat	Persepsi (P)	PENTINGNYA: Kesempatan untuk personil proyek dipilih dengan cara yang cermat	Marcoulides and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA mengikuti proses pemilihan dengan cara yang cermat untuk menjadi personil proyek				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA personil proyek dipilih dengan cara yang cermat				
X21	Evaluasi	Penilaian kinerja personil proyek secara objektif	Persepsi (P)	PENTINGNYA: menilai kinerja personil proyek secara objektif	Marcoulides and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA melalui proses penilaian kinerja secara objektif				

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA mendapatkan proses penilaian kinerja secara objektif				
KOMITMENT KEPADA QUALITAS								
X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	Sikap personil organisasi proyek dalam memahami penggunaan waktu kerja secara bijaksana	Persepsi (P)	PENTINGNYA: menggunakan waktu kerja secara bijaksana	(JB . Schriber and B A Gutek, 1987)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA berusaha menggunakan waktu kerja secara bijaksana				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekanakan untuk menggunakan waktu kerja secara bijaksana				
X23	kinerja	sikap personil proyek untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan	(Mcshane & Von Glinow, 2003); pumpin (1987) ; (Ronel E et. all, 2001)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA berusaha untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE-RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
				menekankan untuk berusaha mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan				
X24	Orientasi pelanggan	Organisasi aktif berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan	(Ronel E et. all, 2001)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA Organisasi aktif berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan				
X25	Profesionalisme,	penekanan sikap integritas dalam memberikan pelayanan terhadap klien	Persepsi (P)	PENTINGNYA: sikap integritas dalam memberikan pelayanan terhadap klien	Marcoulides and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA Berusaha menunjukkan integritas dalam memberikan pelayanan terhadap klien				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA penekanan sikap integritas dalam memberikan pelayanan terhadap klien				

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
X26	Perfeksionis	Sikap personil proyek untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna	Persepsi (P)	PENTINGNYA: untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna	R. A. Cooke and J. C. Lafferty (1983, 1986, 1987, 1989)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan personil proyek untuk melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang sempurna				
X27	Produk / Layanan	Organisasi proyek memusatkan perhatian kepada produk yang dihasilkan	Persepsi (P)	PENTINGNYA: memusatkan perhatian kepada produk yang dihasilkan	Marcoulides and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA memusatkan perhatian kepada produk yang dihasilkan				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA memusatkan perhatian kepada produk yang dihasilkan				
KESEHATAN DAN KESELAMATAN								
X28	Stres	Rencana	Persepsi (P)	PENTINGNYA:	Marcoulides			

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE-RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
		pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress		Rencana pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress	and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA				
				merencanakan pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				
				Menekankan untuk merencanakan pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress				
X29	Kontrol	Organisasi menekankan semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja	Persepsi (P)	PENTINGNYA: semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja				
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja	Meshane & Von Glinow, 2003			
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE-RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
				menekankan semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja				
X30	Risiko	Jumlah toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja	Persepsi (P)	PENTINGNYA: Toleransi yang minimum terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja	Marcoulides and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA meminimalkan batas toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan untuk mengurangi batas toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja				
X31	Keselamatan	Organisasi mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja	Persepsi (P)	PENTINGNYA: mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja	Marcoulides and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA				

NO	DIMENSI	DEFINISI	KETE- RANGAN	INDIKATOR	SUMBER REFERENSI	SIKAP		KOMENTAR
						YA	TIDAK	
				Menekankan keselamatan kerja personil di tempat kerja				
X32	komitmen	Keterikatan untuk melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja	Persepsi (P)	PENTINGNYA: melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja	Marcoulides and Heck (1993)			
			Perilaku (B)	TERDAPAT PERILAKU YANG MENGARAH PADA berusaha melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja				
			Lingkungan (E)	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA menekankan melaksanakan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja				

Lampiran 2. Rekap kuesioner pakar

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
KOMITMEN KEPADA TENAGA KERJA						
X1	Pengembangan individu	Sejauh mana organisasi pengeluaran usaha yang cukup dalam menyediakan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan dan perkembangan dengan kemajuan karir dan pekerjaan yang menantang	Setuju	sebaiknya judulnya di rubah menjadi pengaruh budaya perusahaan jasa konstruksi terhadap kinerja dan sasaran perusahaan	Ichsan : menurut saya kurang jelas mengenai indikator "usaha yang cukup". Kalimat ini akan membingungkan responden. Pernyataannya harus dapat terukur (terkuantifikasi)	semua variabel di operasionalkan, agar dapat di mengerti oleh responden
X2	Prestasi	sejauh mana organisasi menekankan kinerja tugas sejauh mana orientasi tugas dan apakah kinerja dihargai	Setuju	-	Setuju	-
X3	Kompetitif	Anggota diharapkan untuk beroperasi dalam kerangka "menang-kalah" dan bekerja melawan (daripada dengan) rekan-rekan.	Setuju	-	Setuju	-

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X4	Aktualisasi diri	Anggota diharapkan untuk menikmati pekerjaan mereka, mengembangkan diri, dan mengambil aktivitas baru dan menarik.	Setuju	-	Setuju	-
X5	Sifat terhadap perubahan	Tingkat dimana karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan inovatif dan dapat terus mencari cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan	Setuju	-	Setuju	-
X6	Orientasi pada Manusia.	Derajat mana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.	Setuju	-	Setuju	-
PROSES DAN INTEGRASI TEAM						

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X7	biaya	Sikap terhadap biaya dan pengurangan biaya.	X7 INTERKORELASI DENGAN X9	-	Tidak setuju. Menurut saya, biaya tidak selalu harus dikurangi, tetapi dioptimasi. Sebaiknya kata-kata pengurangan biaya, diganti menjadi optimasi biaya	-
X8	Inovasi dan Pengambilan Resiko	Derajat mana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko.	Setuju	-	Apa perbedaannya dengan X5? Setiap langkah inovasi yang diambil sudah tentu mengandung resiko. Sebaiknya X5 dan X8 digabung saja.	-

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X9	Efisiensi	penekanan organisasi pada produktivitas dan efisiensi	Setuju	-	Setuju, tapi menurut saya dijabarkan, aplikasi dari efisiensi menjadi aktifitas yang tangible (misalnya utilisasi pekerja yang lebih kompeten, sehingga bisa mengurangi jumlah pekerja yang diakusisi, jika pekerja tersebut tidak kompeten)	-
X10	Struktur Tugas	Tingkat dimana aturan dan peraturan serta pengawasan langsung diterapkan agar dapat mengelola perilaku karyawan	Setuju	-	Setuju	-

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X11	Kedudukan	tingkat otoritas, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu dalam pekerjaan mereka	Setuju	-	Setuju, tapi menurut saya otoritasnya mungkin diperjelas terhadap peran2 tertentu. Apakah responden anda hanya manajer proyek saja atau menyeluruh?	-
X12	loyalitas	Komitmen dan loyalitas terhadap organisasi dirasakan, dan ditampilkan, oleh staf.	Setuju	-	Setuju, tapi menurut saya perlu dijabarkan, komitmen dalam hal apa? Loyalitas dalam hal apa. Saya takut, jika anda tidak tajam dalam membuat pernyataan di dalam kuesioner, maka akan membingungkan responden.	-

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X13	integrasi Organisasi	Tingkat dimana berbagai sub unit dalam organisasi didorong secara aktif dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi oleh bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan	Setuju	-	Setuju	-
X14	Orientasi Tim.	Derajat aktivitas pekerjaan di organisasi secara tim daripada individual.	Setuju	-	Pernyataan kurang jelas, perlu dipertajam. Maksudnya disekitar tim apa? Apakah maksud anda kerja individual kurang efektif dibandingkan kerja dalam tim?	-
MANAJEMEN						

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X15	Alokasi Waktu	Alokasi adalah jumlah waktu, yang direncanakan atau dikeluarkan, dan ditujukan untuk aktivitas, terlepas dari jumlah saat terjadi.	Setuju	-	Apakah dimensi "manajemen" juga akan ditanyakan ke responden yang non 'manajer'? Takutnya tidak relevan, karena untuk tingkatan staf, menurut saya mereka tidak akuntabel dalam melakukan perencanaan.	-
X16	Kejelasan sasaran	Tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas	Setuju	-	Lihat komentar di X15	-
X17	Perhatian pada Rincian.	Derajat dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.	Setuju	-	Setuju (attention to detail)	-

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X18	Komunikasi	bebas berbagi informasi antar seluruh tingkatan dalam organisasi jika memungkinkan, Arah dibutuhkan (bottom-up, top-down) dan pentingnya rumor dalam komunikasi	Setuju	-	Tidak setuju. Tidak semua informasi dapat dibagikan dengan bebas. Informasi dapat diberikan sesuai dengan porsi dan kebutuhan organisasi (walaupun internal)	-
X19	Manajemen Karyawan	Pengelolaan karyawan atau gaya yang mencirikan bagaimana karyawan diperlakukan dan seperti apa lingkungan kerja	Pengertian terlalu umum, sebaiknya di ganti dengan kepemimpinan	-	Lihat komentar pada X15	-
X20	Seleksi	yang diukur dengan keanekaragaman dan intensitas metode yang digunakan dalam memilih karyawan baru	Setuju	-	Lihat komentar di X15	-
X21	Evaluasi	kualitas dan keragaman metode yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan	Setuju	-	Lihat komentar pada X15	-

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
KOMITMENT KEPADA QUALITAS						
X22	Kesadaran Penggunaan Waktu	kesadaran anggota organisasi untuk penggunaan waktu mereka pada pekerjaan	Setuju	-	Tidak jelas. Kualitas ini mengacu pada apa? Kualitas pekerjaan? Kualitas produk? Sepertinya di atas juga pernah dibahas mengenai penggunaan waktu.	-
X23	kinerja	Sejauh mana tenaga kerja berorientasi target dan berkomitmen untuk mencapai tingkat kinerja yang disepakati.	Setuju	-	Setuju	-
X24	Orientasi pelanggan	sejauh mana organisasi menerima masukan pelanggan secara serius dan secara aktif merespon masukan tersebut	Setuju	-	Setuju	-
X25	Profesionalisme,	integritas dan ketertiban kinerja	Setuju	-	Setuju	-

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X26	Perfeksionis	diharapkan untuk menghindari dan melacak segala sesuatu kesalahan, dan bekerja berjam-jam untuk mencapai tujuan yang didefinisikan secara sempit.	Setuju	-	Menurut saya, sudah mencakup di dalam attention to detail	-
X27	Produk / Layanan	fokus dari organisasi sehubungan dengan keluarannya	Setuju	-	Setuju	-
KESEHATAN DAN KESELAMATAN						
X28	Stres	persepsi tentang berapa banyak organisasi dapat memberikan tekanan pada individu yang berpengaruh terhadap stres	Setuju	-	Tidak jelas. Tekanan menghasilkan stress pada individu, namun tidak harus mengacu pada perencanaan	-
X29	Kontrol	Nilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk membuat semua tenaga kerja sejajar dan di bawah kontrol	Setuju	-	Setuju	-

NO	VARIABEL	DESKRIPSI	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR 4
			KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR	KOMENTAR DARI PAKAR
X30	Risiko	Hal ini diukur oleh penekanan didalam organisasi mengambil risiko, dan penerimaan kegagalan sesekali sebagai hasilnya	Setuju, Definisi kurang tepat	-	Sebaiknya ditambahkan, seberapa besar toleransi sebuah organisasi terhadap risiko.	-
X31	Keselamatan	penekanan organisasi melindungi karyawan di tempat kerja	Setuju	-	setuju	-
X32	komitmen	menganggap dedikasi dan komitmen organisasi sama pentingnya	Setuju	-	Tidak setuju. Pernyataan ini tidak berkorelasi dengan kesehatan dan keselamatan	-



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI PROYEK KONSTRUKSI TERHADAP
KINERJA WAKTU PROYEK KONSTRUKSI (STUDI KASUS PADA
BANGUNAN GEDUNG)

Kuisisioner responden

SINDORO SALIM JIBRIL
0806477516

PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PROYEK
PROGRAM PASCASARJANA BIDANG ILMU TEKNIK
UNIVERSITAS INDONESIA
GENAP 2010/2011

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan (Schein, 1990) Budaya adalah pola asumsi yang *tacit* bersama telah dipelajari oleh kelompok karena memecahkan masalah-masalahnya untuk adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk bisa dianggap sah dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut. Sama halnya dengan pengertian sebelumnya (NA Ankrah, 2007) menyatakan bahwa Budaya organisasi adalah konfigurasi unik dari solusi kolektif yang berevolusi didalam anggota organisasi, dan menggambarkan bahwa organisasi dan anggotanya mengadopsi solusi tersebut dalam menangani berbagai masalah organisasi. Solusi-solusi spesifik yang dipilih oleh sebuah organisasi merupakan perilaku "disukai" atau "dominan" dan orientasi nilai merupakan manifestasi dari budaya organisasi.

Berdasarkan (NA Ankrah, 2007) untuk mengidentifikasi dimensi-proyek konstruksi tertentu, pertama-tama yang diperlukan adalah memeriksa sumber dimensi. Sebagai dimensi budaya yang berakar pada masalah mendasar bahwa kelompok-kelompok tenaga kerja harus berurusan dengan atau untuk mencari solusi (Schein, 1985; Hofstede, 2001), bisa dikatakan bahwa sumber informasi yang berguna ketika mencari dimensi budaya organisasi proyek adalah dengan memeriksa masalah mendasar CPO (*Construction Project Organization*).

Berdasarkan hasil analisa frekuensi terhadap Permasalahan mendasar yang utama di industry konstruksi untuk perbaikan kinerja dari kajian literature terdapat lima sasaran yang menjadi prioritas, yaitu mengarah kepada perubahan yang diperlukan terhadap: Fokus kepada manusia/tenaga kerja, Proses dan integrasi team, Fokus kualitas, peran manajemen proyek dan kesehatan dan keselamatan kerja. Dimensi budaya organisasi yang didapatkan dari kajian literature berjumlah 32 dan direduksi berdasarkan validasi pakar menjadi 27 dimensi budaya organisasi yang terkait dengan permasalahan mendasar dalam industry konstruksi dan setiap dimensi mempertimbangkan:

1. Persepsi dan sikap terhadap tujuan organisasi (P)
2. perilaku sehari-hari yang mengarah kepada sasaran berkaitan dengan dimensi budaya (B)
3. Sistem organisasi, subsistem dan proses yang ada untuk mendukung sasaran perilaku ditujukan (E)

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, 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 waktu proyek.

II. TUJUAN SURVEY

- Mengidentifikasi budaya organisasi proyek konstruksi

III. SASARAN SURVEY

- Sasaran survey ini adalah para manajer proyek dan keypersonil tim proyek yang terlibat langsung dalam aktivitas proyek

IV. RUANG LINGKUP SURVEY

- Survey dibatasi hanya pada dimensi budaya organisasi yang berkaitan dengan organisasi proyek

V. HASIL SURVEY

- Setelah mengisi kuisisioner ini, maka semua data akan dianalisa melalui program statistik menggunakan komputer.

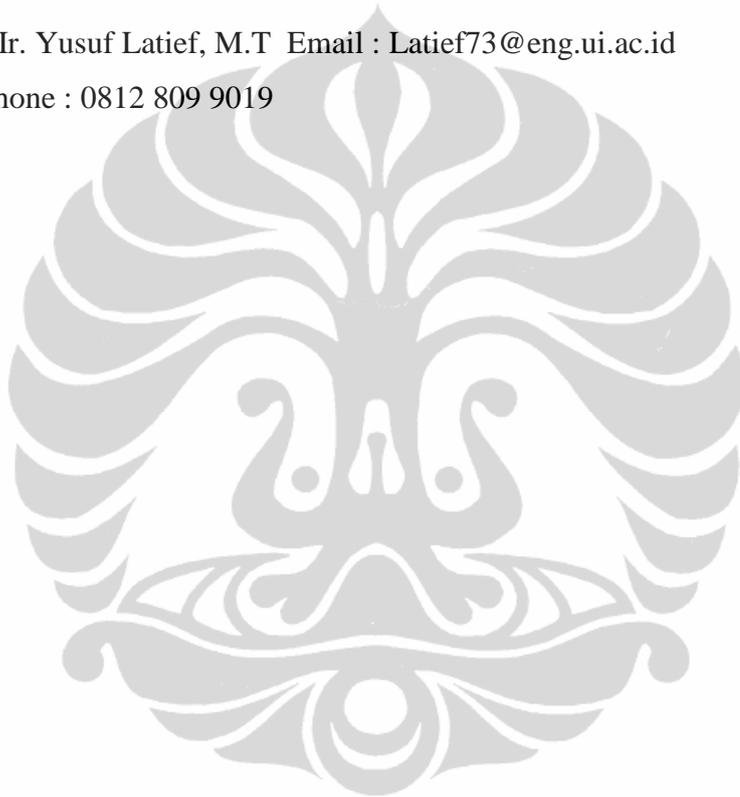
VI. KERAHASIAAN INFORMASI

- Seluruh informasi yang diberikan untuk survey penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan tidak akan digunakan diluar penelitian ini.

VII. KONTAK

Jika ada pertanyaan dan keterangan mengenai survey ini, silahkan menghubungi Kami

- Sindoro salim Jibril Email : ssalimj@gmail.com
Mobile phone : 085882866006
- Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT Email : eddysubiyanto@gmail.com
Mobile phone : 0816 918 124
- Prof. Dr. Ir. Yusuf Latief, M.T Email : Latief73@eng.ui.ac.id
Mobile phone : 0812 809 9019



Mohon dilengkapi data responden dibawah ini untuk memudahkan kami dalam melakukan klarifikasi data yang diperlukan.

Nama Responden : _____

Nama Perusahaan : _____

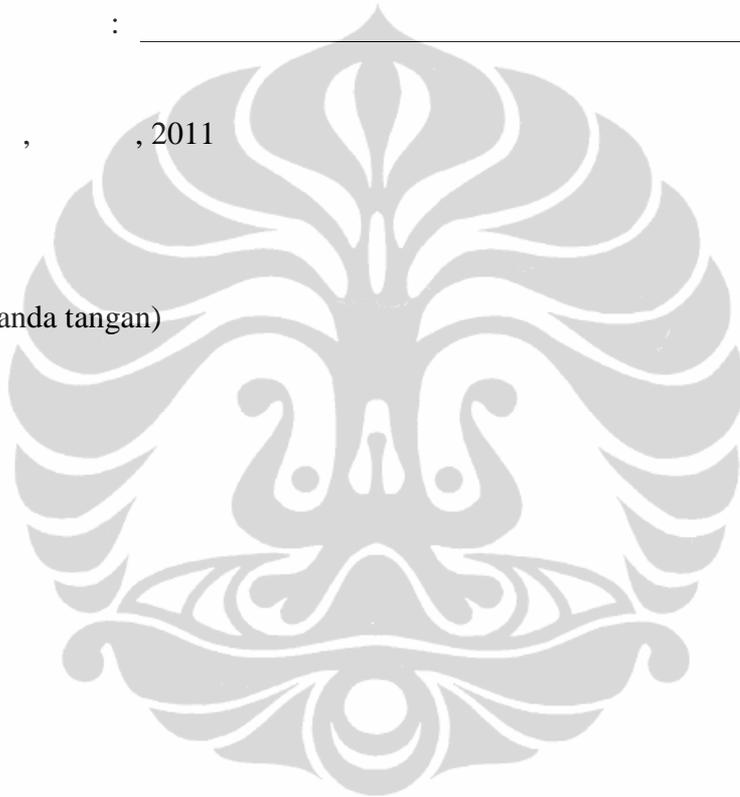
Alamat Perusahaan : _____

No. Telepon : _____

E-mail : _____

Jakarta, _____, 2011

(Nama & tanda tangan)



Petunjuk pengisian :

BAGIAN 1 MENGENAI DATA UMUM

Berilah informasi mengenai data diri anda

BAGIAN 2 MENGENAI DATA PROYEK

Berilah informasi mengenai data yang menggambarkan kondisi proyek yang sedang atau pernah anda tangani

BAGIAN 3 MENGENAI BUDAYA ORGANISASI PROYEK KONSTRUKSI

Pada bagian ini terdapat 96 pertanyaan yang membutuhkan waktu pengisian kurang lebih 10-15 menit mengenai budaya organisasi proyek konstruksi.

Berdasarkan pengalaman bapak/ ibu dalam pelaksanaan manajemen proyek, sampaikan persetujuan setuju/tidak setuju, terhadap budaya organisasi proyek konstruksi yang di cerminkan pada :

- a. Persepsi
- b. Perilaku tenaga kerja atau karyawan
- c. Kondisi lingkungan atau yang terfokus pada peraturan/SOP/lingkungan diperusahaan atau pada proyek yang telah atau sedang bapak/ibu kerjakan.

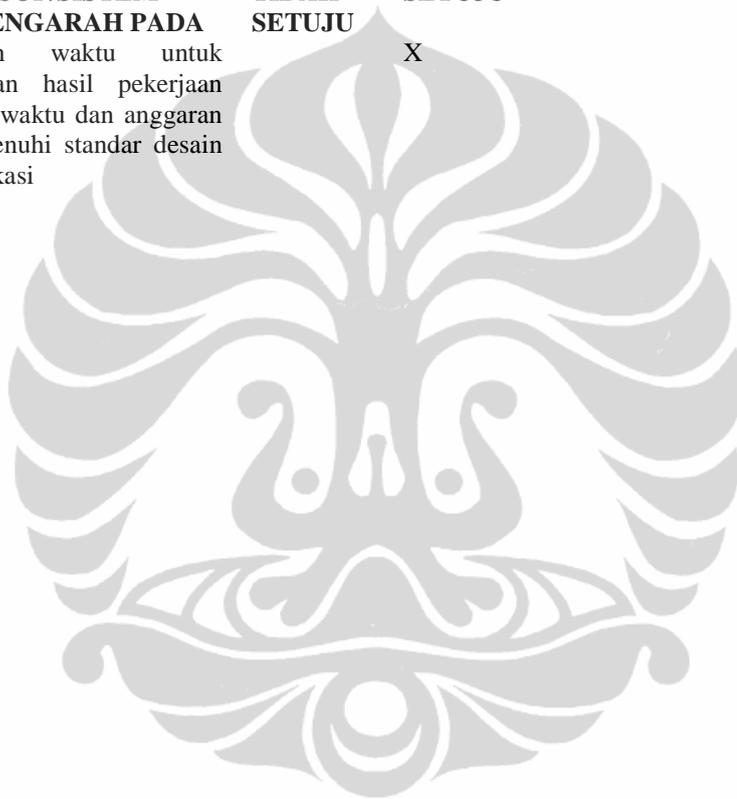
Pengisian kuisisioner dapat dilakukan dengan memberikan tanda X pada kolom yang telah disediakan.

Atas kesediaan bapak / ibu untuk dapat berpartisipasi dalam penelitian ini, Kami ucapkan terima kasih.

CONTOH :

Bila mana anda menjawab “tidak setuju” terhadap adanya aturan atau SOP/Sistem yang mengarah pada penggunaan waktu untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang tepat waktu dan anggaran serta memenuhi standar desain dan spesifikasi

1	TERDAPAT ATURAN/SOP/SISTEM YANG MENGARAH PADA	SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
	penggunaan waktu untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang tepat waktu dan anggaran serta memenuhi standar desain dan spesifikasi		X			



BAGIAN 1 DATA UMUM

Berilah tanda (X) atau () pada jawaban yang Saudara pilih:

1. Peran perusahaan dimana Saudara bekerja dalam proyek konstruksi adalah :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pengembang/Developer | <input type="checkbox"/> Kontraktor |
| <input type="checkbox"/> Konsultan Perencana | <input type="checkbox"/> Instansi Pemerintah/BUMN/BUMD |
| <input type="checkbox"/> Bila ada jawaban lain, mohon diisi
..... | |

1. Pendidikan terakhir yang Saudara miliki adalah :

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Diploma (D3) | <input type="checkbox"/> Sarjana (S1) |
| <input type="checkbox"/> Pasca Sarjana (S2) | <input type="checkbox"/> Doktor (S3) |

2. Jabatan Saudara dalam perusahaan adalah :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pemilik | <input type="checkbox"/> Arsitek |
| <input type="checkbox"/> Project Manager | <input type="checkbox"/> Structural/Civil Engineer |
| <input type="checkbox"/> Project Control Manager | <input type="checkbox"/> M & E Engineer |
| <input type="checkbox"/> Project Control | |
| <input type="checkbox"/> Bila ada jawaban lain, mohon diisi
..... | |

3. Pengalaman kerja Saudara dalam proyek konstruksi adalah :

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 - 5 tahun | <input type="checkbox"/> 10 - 15 tahun |
| <input type="checkbox"/> 6 - 10 tahun | <input type="checkbox"/> ≥ 15 tahun |

BAGIAN 2 DATA PROYEK

1. Nama proyek :
2. Alamat/lokasi proyek :
3. Nilai proyek :
4. Jenis proyek :
5. Fungsi bangunan :
6. waktu Rencana dimulainya proyek : _____(tgl/bulan/tahun)
7. waktu Rencana diakhirinya proyek : _____(tgl/bulan/tahun)
8. Kinerja waktu pelaksanaan proyek

Berdasarkan kurva S berapa (%) selisih penyelesaian antara rencana dan pelaksanaan _____% terlambat / lebih cepat (coret yang tidak sesuai)

Berapa persen kinerja waktu pelaksanaan dalam proyek anda berdasarkan selisih antara perencanaan dan pelaksanaan (lingkari salah satu)

- >15% terlambat dari waktu perencanaan
- 5-15% terlambat dari waktu perencanaan
- 5% (terlambat) - 5% (lebih cepat) dari waktu perencanaan
- 5-15% lebih cepat dari waktu perencanaan
- >15% lebih cepat dari waktu perencanaan

BAGIAN 3 MENGENAI BUDAYA ORGANISASI PROYEK KONSTRUKSI

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
KOMITMEN KEPADA TENAGA KERJA								
X1	1	Pengembangan individu	Pentingnya: memberikan kesempatan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan personil proyek	1	2	3	4	5
			Terdapat perilaku yang mengarah pada personil aktif mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan	1	2	3	4	5
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada pelatihan berkala dalam meningkatkan kemampuan	1	2	3	4	5
X2	2	Prestasi	Pentingnya: memberikan penghargaan kepada personil dengan hasil kerja yang memuaskan	1	2	3	4	5
			Terdapat perilaku yang mengarah pada personil mendapatkan penghargaan dari hasil kerja yang memuaskan	1	2	3	4	5
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5

KODE	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			memberikan penghargaan kepada personil dengan hasil kerja yang memuaskan					
X3	3	Kompetitif	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			Bersaing antar anggota untuk menunjukkan kemampuan					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			antar anggota bersaing untuk menunjukkan kemampuan					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			menekankan personil proyek untuk menunjukkan kemampuan dengan cara bersaing antar anggota					
X4	4	Aktualisasi diri	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			untuk mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			berusaha mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			Menekankan personil untuk mengembangkan					

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			potensi diri dalam menyelesaikan pekerjaan					
X6	5	Orientasi pada Manusia.	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			Keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			Mendapatkan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			Mendapatkan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap personil					
PROSES DAN INTEGRASI TEAM								
X8	6	Inovasi dan Pengambilan Resiko	pentingnya:	1	2	3	4	5
			personil proyek untuk mampu memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif					
			terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			personil proyek berusaha memecahkan permasalahan dengan cara yang inovati					
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah	1	2	3	4	5

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			pada menekankan personil proyek untuk berusaha memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif					
X9	7	Efisiensi	pentingnya: berusaha untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal	1	2	3	4	5
			terdapat perilaku yang mengarah pada personil proyek berusaha untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal	1	2	3	4	5
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada menekankan personil proyek untuk berusaha mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal	1	2	3	4	5
X10	8	Struktur Tugas	pentingnya: perilaku personil proyek yang sesuai dengan aturan untuk melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
			terdapat perilaku yang mengarah pada personil proyek menjalankan aturan yang ditetapkan untuk melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah	1	2	3	4	5

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			pada penerapan aturan dalam mengelola perilaku personil proyek untuk melaksanakan tugas					
X11	9	Kedudukan	pentingnya: memiliki kewenangan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawabnya	1	2	3	4	5
			terdapat perilaku yang mengarah pada personil proyek mendapatkan kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggungjawabnya	1	2	3	4	5
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada Memberikan kewenangan kepada personil dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggungjawabnya	1	2	3	4	5
X12	10	loyalitas	pentingnya: patuh terhadap perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan	1	2	3	4	5
			terdapat perilaku yang mengarah pada mematuhi perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan	1	2	3	4	5
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah	1	2	3	4	5

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			pada					
			menekankan personil untuk mematuhi perintah dalam menjalankan tugas yang diberikan					
X13	11	integrasi Organisasi	pentingnya: Kerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan	1	2	3	4	5
			terdapat perilaku yang mengarah pada berkerjasama untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan	1	2	3	4	5
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada menekankan agar berkerjasama untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan	1	2	3	4	5
X14	12	Orientasi Tim.	pentingnya: Bekerja dengan terkoordinasi dalam kelompok dari pada individual	1	2	3	4	5
			terdapat perilaku yang mengarah pada Bekerja dengan terkoordinasi dalam kelompok dari pada individual	1	2	3	4	5
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada menekankan bekerja dengan terkoordinasi dalam	1	2	3	4	5

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			kelompok dari pada individual					
MANAJEMEN								
X15	13	Alokasi Waktu	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			waktu perencanaan yang sebanding untuk pelaksanan pekerjaan proyek					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			mendapatkan waktu perencanaan yang sebanding untuk pelaksanan kegiatan personil proyek					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
memberikan waktu perencanaan yang sebanding dengan pelaksanan kegiatan personil proyek								
X16	14		Pentingnya:	1	2	3	4	5
			Tujuan yang mudah dipahami sebagai sasaran kerja					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			mendapatkan tujuan mudah dipahami sebagai sasaran kerja					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
menekankan tujuan yang mudah dipahami								

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			sebagai sasaran kerja					
X17	15	Perhatian pada Rincian.	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			untuk menyelesaikan pekerjaan secara rinci					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			berusaha menyelesaikan pekerjaan secara rinci					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			menekankan penyelesaian pekerjaan secara rinci					
X18	16	Komunikasi	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			mudah untuk bertukar informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			memberikan kemudahan untuk bertukar informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan					

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
X20	17	Seleksi	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			Kesempatan untuk personil proyek dipilih dengan cara yang cermat					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			mengikuti proses pemilihan dengan cara yang cermat untuk menjadi personil proyek					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
personil proyek dipilih dengan cara yang cermat								
X21	18	Evaluasi	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			menilai kinerja personil proyek secara objektif					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			melalui proses penilaian kinerja secara objektif					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
mendapatkan proses penilaian kinerja secara objektif								
KOMITMENT KEPADA QUALITAS								
X22	19	Kesadaran	Pentingnya:	1	2	3	4	5

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
		Penggunaan Waktu	menggunakan waktu kerja secara bijaksana					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			berusaha menggunakan waktu kerja secara bijaksana					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			menekankan untuk menggunakan waktu kerja secara bijaksana					
X23	20	kinerja	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan					
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			berusaha untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			menekankan untuk berusaha mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan					
X24	21	Orientasi pelanggan	Pentingnya:	1	2	3	4	5
			berinteraksi dengan klien untuk mengelola masukan					

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			Terdapat perilaku yang mengarah pada Berinteraksi secara berkala dengan klien untuk mengelola masukan	1	2	3	4	5
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada Menekankan untuk berinteraksi dengan klien dalam mengelola masukan	1	2	3	4	5
X25	22	Profesionalisme,	Pentingnya: sikap integritas dalam memberikan pelayanan terhadap klien	1	2	3	4	5
			Terdapat perilaku yang mengarah pada Berusaha menunjukkan integritas dalam memberikan pelayanan terhadap klien	1	2	3	4	5
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada penekanan sikap integritas dalam memberikan pelayanan terhadap klien	1	2	3	4	5
X27	23	Produk	Pentingnya: perhatian kepada kualitas konstruksi bangunan (produk) yang dihasilkan	1	2	3	4	5
			Terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			memperhatikan kepada kualitas konstruksi bangunan (produk) yang dihasilkan					
			Terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			Menekankan untuk memperhatikan kualitas konstruksi bangunan (produk) yang dihasilkan					
KESEHATAN DAN KESELAMATAN								
X28	24	Stres	pentingnya:	1	2	3	4	5
			Rencana pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress					
			terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			merencanakan pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress					
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			Menekankan untuk merencanakan pengelolaan beban kerja terhadap personil proyek yang berdampak kepada stress					
X29	25	Kontrol	pentingnya:	1	2	3	4	5
			semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja					

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
			terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja					
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			menekankan semua tenaga kerja sejajar di bawah kendali terhadap pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan kerja					
X30	26	Risiko	pentingnya:	1	2	3	4	5
			batas toleransi yang minimum terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja					
			terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			mengurangi batas toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja					
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			menekankan untuk mengurangi batas toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja					
X31	27	Keselamat	pentingnya:	1	2	3	4	5

KOD E	NO	DIMENSI	DESKRIPSI	PENILAIAN				
				1	2	3	4	5
				SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	NETRAL	SETUJU	SANGAT SETUJU
		an	mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja					
			terdapat perilaku yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			mengutamakan keselamatan kerja personil di tempat kerja					
			terdapat aturan/sop/sistem yang mengarah pada	1	2	3	4	5
			Menekankan keselamatan kerja personil di tempat kerja					



PENDAHULUAN

Kinerja waktu proyek sangatlah penting bagi peserta proyek khususnya klien, proyek dijadwalkan agar bangunan dapat digunakan pada tanggal yang telah ditentukan. Untuk meningkatkan kinerja waktu proyek dapat dilakukan dengan menghilangkan hambatan pada proses pelaksanaan proyek, berdasarkan (Dan J Sanders et all, 1998) kunci untuk meningkatkan kinerja adalah menghilangkan sebanyak mungkin hambatan dalam proses. Ketika organisasi menciptakan budaya yang mempromosikan interaksi manusia dan terus-menerus memperbaiki proses yang digunakan dalam tugas sehari-hari, hasilnya adalah kinerja yang unggul.

Pada proyek konstruksi terdapat berbagai permasalahan yang menghambat proses pelaksanaan konstruksi dan telah menjadi karakter atau citra pada industri konstruksi, diantaranya adalah masalah fragmentasi, peran manajemen yang minim, rendahnya ketrampilan pekerja, serta minimnya jumlah pelatihan dan pengembangan. Untuk menghilangkan permasalahan tersebut, diperlukan solusi sebagai upaya perbaikan.

Berdasarkan (CIRC, 2001) yang menyatakan bahwa Industri konstruksi adalah industri dengan karakteristik fragmentasi yang tinggi, dengan berbagai peserta individu yang mengejar kepentingannya sendiri di setiap proyek, kerjasama dalam industri sangatlah terbatas, hal tersebut adalah pemisah yang menguat selama implementasi proyek. Lebih lanjut hasil dari observasi terdapat berbagai pihak yang terlibat dalam pemasok konstruksi seringkali menggunakan pendekatan konfrontasi ketika berhadapan satu dengan yang lain. Tidak adanya budaya kerjasama dalam industri konstruksi dan kurangnya tujuan yang lazim antara stakeholder menjadi penghalang dalam upaya bersama untuk mengarah pada pencapaian perbaikan kinerja pada industri konstruksi secara menyeluruh.

Budaya organisasi adalah konfigurasi unik dari solusi kolektif yang berevolusi didalam anggota organisasi, dan menggambarkan bahwa organisasi dan anggotanya mengadopsi solusi tersebut dalam menangani berbagai masalah organisasi. Budaya organisasi dapat diukur dari dimensi budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai aspek, dimensi, sifat-sifat, elemen organisasi yang mencirikan budaya organisasinya.

Fokus perbaikan terhadap permasalahan fragmentasi dalam industri konstruksi, (Egan, 1998) menyatakan bahwa mengintegrasikan proses dan tim di sekitar produk merupakan usaha yang paling sukses agar operasi mereka tidak fragmen, mereka bekerja berdasarkan kebutuhan pelanggan dan fokus pada produk yang menghasilkan nilai kepada pelanggan, yang diimplementasikan dengan adanya kerjasama (office government commerce, 2003), penggunaan rekanan (Egan, 1998), pengintegrasian proses desain dan proses implementasi proyek dengan metode pengadaan yang sesuai (office government commerce, 2003). pentingnya Integrasi organisasi digunakan juga sebagai dimensi budaya organisasi yang di paparkan oleh (Quin, 2006); (Ronel E et. all, 2001);(Harrison, in Graves, 1986; Handy, 1993; 1995), yaitu tingkat dimana berbagai sub unit dengan dalam organisasi secara aktif didorong agar dapat beroperasi dalam cara yang terkoordinasi dengan bekerjasama untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan;

Berbagai permasalahan yang ada dalam proses konstruksi tersebut berdampak terhadap kinerja proyek, Berdasarkan (Tucker et al., 2001) dalam (Reini D. Wirahadikusumah dan Susilawati, 2006) Meningkatnya biaya pelaksanaan, keterlambatan, konflik dan perselisihan, merupakan contoh permasalahan yang berawal dari fragmentasi.

Karena pentingnya budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari solusi kolektif yang berevolusi didalam anggota organisasi, sehingga dalam mengurangi hasil-hasil budaya yang tidak diinginkan dan mempromosikan budaya yang menunjang dalam mencapai kinerja waktu, maka penelitian mengenai keterkaitan budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu perlu untuk dilakukan

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu proyek, dengan strategi penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, digunakan 32 buah dimensi budaya organisasi yang terkait sebagai solusi atau bagian dari solusi, dan tereduksi dari validasi pakar menjadi 27 buah dimensi budaya pada 5 masalah utama dalam industri konstruksi, hasil dari analisa

frekuensi pada beberapa literature. Yaitu fokus kepada manusia/pekerja, proses dan integrasi team, komitmen kepada kualitas, peran manajemen proyek dan kesehatan serta keleselamatan kerja, yang diukur dengan skala likert untuk penilaian keberadaan dimensi budaya tersebut didalam proyek dari intepretasi para praktisi didalam industri konstruksi, sedangkan kinerja waktu digunakan skala pengukuran varian prosesntase penyelesaian proyek

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mendata proyek yang dijadikan sampel proyek, yaitu proyek konstruksi gedung yang berada wilayah jakarta yang dikerjakan dalam kurun waktu mulai 2008 sampai tahun 2009. Data umum profil proyek dirangkum secara rinci pada tabel dibawah ini.

Tabel Profil proyek

NO	KODE PROYEK	FUNGSI BANGUNAN	LOKASI PROYEK
1	A	PASAR	CIKINI
2	B	MALL, OFFICE, APPARTEMEN	BUNDARAN HI
3	C	GEDUNG PERKANTORAN	CILANDAK
4	D	OFFICE & APARTEMEN	MEGA KUNINGAN
5	E	MALL, OFFICE, APPARTEMEN	GANDARIA
6	E	HOTEL, APPARTEMEN	DARMAWANGSA
7	F	RUMAH SAKIT	SALEMBA

Dari tabel tersebut 6 buah proyek digunakan sebagai perhitungan dalam analisa statistik untuk mendapatkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja waktu, dan sebuah proyek, yaitu pada proyek rumah sakit yang terletak di area salemba di gunakan sebagai validasi persamaan yang di hasilkan dari analisa.

Objek dalam penelitian ini adalah Manager dan keypersonil tim proyek bangunan gedung di wilayah Jakarta, selaku pihak yang terlibat langsung pada kegiatan pelaksanaan proyek. Profil responden dari kuesioner yang didapat, berjumlah 30 responden. Memiliki tingkatan pendidikan terakhir yang berbeda dan memiliki pengalaman kerja yang beragam, untuk lebih jelasnya jumlah responden dengan

Universitas Indonesia

masing-masing pengalaman kerja dan pendidikan terakhir yang dimiliki dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel Profil responden

NO	KETERANGAN	JUMLAH
A	PENDIDIKAN TERAKHIR	
1	DIPLOMA	12
2	SARJANA	16
3	PASCASARJANA	2
TOTAL		30
B	PENGALAMAN KERJA	
1	< 10 TAHUN	11
2	10-15 TAHUN	14
3	> 15 TAHUN	5
TOTAL		30

HASIL PENELITIAN

Dari hasil penelitian yang diperoleh melalui tahapan penelitian sebelumnya, beberapa kesimpulan yang dapat diambil :

- Terbukti bahwa ada pengaruh budaya organisasi proyek konstruksi terhadap Kinerja waktu proyek sebesar 66.7% yang dibuktikan dengan nilai R^2 sebesar 0.667
- Faktor-faktor budaya organisasi proyek konstruksi yang berpengaruh kuat terhadap kinerja waktu pelaksanaan, terdiri dari Efisiensi, integrasi Organisasi Kejelasan sasaran, Komunikasi, orientasi kinerja

– Efisiensi

sikap personil proyek untuk mencapai sasaran kerja dengan sumber daya yang optimal

– integrasi Organisasi

Sikap kerjasama antar personil proyek untuk pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan

– Kejelasan sasaran

Tingkat dimana organisasi menciptakan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas

– Komunikasi

Kemudahan bertukar informasi yang diperlukan antar personil proyek untuk menyelesaikan pekerjaan

– orientasi kinerja.

sikap personil proyek untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan perencanaan



KUESIONER VALIDASI BENTUK

Mohon di berikan isian atau pun komentar untuk validasi hasil penelitian berikut ini

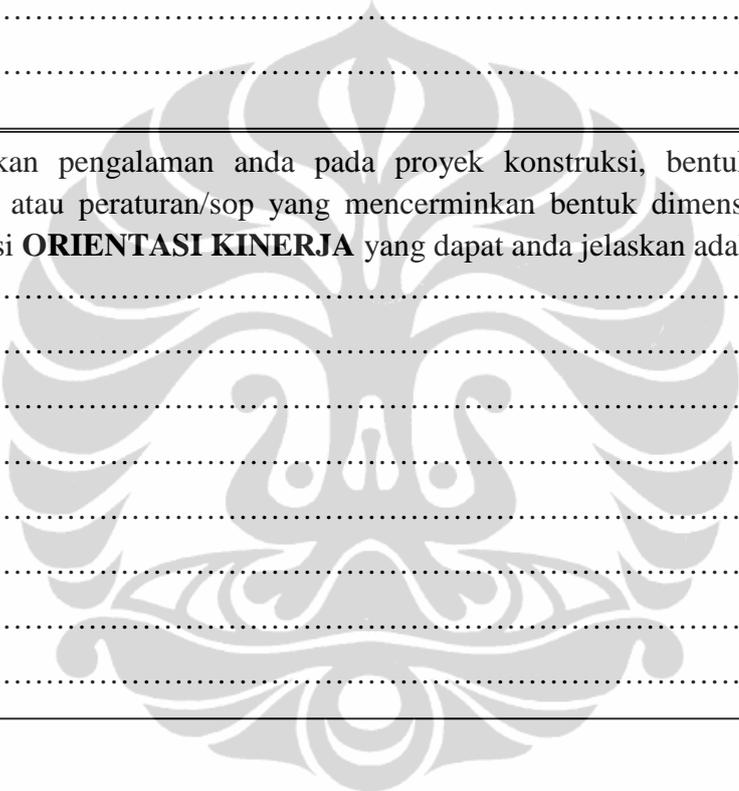
<p>1. Berdasarkan pengalaman anda pada proyek konstruksi, bentuk contoh perilaku, atau peraturan/sop yang mencerminkan bentuk dimensi budaya organisasi EFISIENSI yang dapat anda jelaskan adalah</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. Berdasarkan pengalaman anda pada proyek konstruksi, bentuk contoh perilaku, atau peraturan/sop yang mencerminkan bentuk dimensi budaya organisasi INTEGRASI ORGANISASI yang dapat anda jelaskan adalah</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. Berdasarkan pengalaman anda pada proyek konstruksi, bentuk contoh perilaku, atau peraturan/sop yang mencerminkan bentuk dimensi budaya organisasi KEJELASAN SASARAN yang dapat anda jelaskan adalah</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

4. Berdasarkan pengalaman anda pada proyek konstruksi, bentuk contoh perilaku, atau peraturan/sop yang mencerminkan bentuk dimensi budaya organisasi **KOMUNIKASI** yang dapat anda jelaskan adalah

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. berdasarkan pengalaman anda pada proyek konstruksi, bentuk contoh perilaku, atau peraturan/sop yang mencerminkan bentuk dimensi budaya organisasi **ORIENTASI KINERJA** yang dapat anda jelaskan adalah

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



DATA RESPONDEN

Nama responden :.....
Posisi responden :.....
Perusahaan :.....
pengalaman responden :.....
Nama proyek :.....



KODE	REKAP PERSEPSI																																		
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33		
X1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
X2	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	
X3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	
X4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	2	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
X5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X6	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X7	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X8	4	4	3	2	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
X9	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	
X10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
X11	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X12	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X13	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5
X14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X15	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X16	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	
X17	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
X18	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
X19	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X20	5	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X21	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X22	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X23	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
X24	5	4	3	4	4	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X25	4	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X26	4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X27	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
X28	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X29	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X30	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X31	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	
X32	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

KODE	REKAP PERILAKU																																	
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33	
X1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
X2	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	
X3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
X4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	2	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
X5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
X6	5	1	4	2	3	4	4	3	1	4	1	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X7	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
X8	4	4	3	2	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
X9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	
X10	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	
X11	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
X12	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X13	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
X14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
X15	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X16	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	
X17	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
X18	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	
X19	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X20	5	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X21	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
X22	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
X23	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
X24	4	3	3	4	4	5	3	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	
X25	5	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	
X26	4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
X27	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
X28	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X29	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
X30	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
X31	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
X32	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	

KODE	REKAP ATURAN KERJA																																	
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33	
X1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
X2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	
X3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
X4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	2	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
X5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
X6	5	1	4	2	3	4	4	3	2	4	1	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X7	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
X8	4	4	3	2	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3		
X9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	
X10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	
X11	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
X12	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X13	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
X14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	
X15	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
X16	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	
X17	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
X18	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	
X19	3	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
X20	5	2	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
X21	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
X22	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
X23	4	4	4	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
X24	4	3	3	4	4	5	3	3	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
X25	5	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
X26	4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
X27	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
X28	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
X29	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
X30	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
X31	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
X32	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	

Lampiran 5. Profil responden & proyek

NO	KODE	PENDIDIKAN TERAKHIR	JABATAN RESPONDEN	PENGALAMAN	JENIS PERUSAHAAN
1	R1	SARJANA (S1)	ARSITEK	6-10THN	KONTRAKTOR
2	R2	DIPLOMA	QS	6-10THN	KONSULTAN
3	R3	DIPLOMA	QS	>15THN	MANAJEMEN KONSTRUKSI
4	R4	DIPLOMA	QS	>15THN	SUB CON
5	R5	SARJANA (S1)	QS	10-15THN	DEVELOPER
6	R6	DIPLOMA	QS	10-15THN	KONSULTAN PERENCANA
7	R7	PASCASARJANA (S2)	CONTRACT ADM MANAGER	>15THN	DEVELOPER
8	R8	SARJANA (S1)	QS	10-15THN	DEVELOPER
9	R9	SARJANA (S1)	QS	10-15THN	DEVELOPER
10	R10	SARJANA (S1)	QS	>15THN	DEVELOPER
11	R11	SARJANA (S1)	QS	6-10THN	KONSULTAN PERENCANA
12	R12	SARJANA (S1)	QS	6-10THN	DEVELOPER
13	R13	DIPLOMA	QS	6-10THN	KONSULTAN PERENCANA
14	R14	PASCASARJANA (S2)	QS	6-10THN	KONSULTAN PERENCANA
15	R15	SARJANA (S1)	SCHEDULER	10-15THN	KONSULTAN
16	R16	SARJANA (S1)	ENGINEER	6-10THN	KONSULTAN
17	R17	SARJANA (S1)	ENGINEER	10-15THN	KONSULTAN
18	R18	DIPLOMA	QS	10-15THN	KONSULTAN
19	R19	DIPLOMA	QS	10-15THN	KONSULTAN
20	R20	SARJANA (S1)	CONTRACT ADM	10-15THN	MANAJEMEN KONSTRUKSI
21	R21	DIPLOMA	QS	6-10THN	MANAJEMEN KONSTRUKSI
22	R22	SARJANA (S1)	PROJECT CONTROL	6-10THN	MANAJEMEN KONSTRUKSI

NO	KODE	PENDIDIKAN TERAKHIR	JABATAN RESPONDEN	PENGALAMAN	JENIS PERUSAHAAN
23	R23	DIPLOMA	SCHEDULER	6-10THN	MANAJEMEN KONSTRUKSI
24	R24	DIPLOMA	ENGINEER	6-10THN	MANAJEMEN KONSTRUKSI
25	R25	SARJANA (S1)	ENGINEER	10-15THN	SUB CON
26	R26	SARJANA (S1)	ENGINEER	6-10THN	SUB CON
27	R27	SARJANA (S1)	QS	10-15THN	SUB CON
28	R28	SARJANA (S1)	COORDINATOR ME	6-10THN	CONTRACTOR
29	R29	SARJANA (S1)	SITE MANAGER	10-15THN	CONTRACTOR
30	R30	SARJANA (S1)	ENGINEER	10-15THN	CONTRACTOR
31	R31	SARJANA (S1)	ENGINEER	1-5THN	CONTRACTOR
32	R32	SARJANA (S1)	ENGINEER	6-10THN	CONTRACTOR
33	R33	DIPLOMA	ME ENGINEER	6-10THN	CONTRACTOR

Anti-image Matrices

	X1	X2	X8	X9	X10	X12	X13	X15	X16	X17	X18	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X27	X30	X31	
Anti-image Covariance	X1	.277	.043	-.061	.034	.006	.044	.016	-.138	.100	.038	-.067	-.060	.018	-.014	.021	-.033	-.089	.153	-.032	
	X2	.043	.367	-.027	.080	-.100	-.042	-.016	-.017	-.026	-.044	.065	-.075	-.097	.027	-.042	.033	-.057	.000	.010	.088
	X8	-.061	-.027	.057	-.004	.022	.005	-.052	.034	-.041	.001	-.017	.064	.043	-.065	-.001	-.046	.040	.082	-.089	.000
	X9	.034	.080	-.004	.187	-.087	-.036	-.025	-.094	.001	.025	.007	-.052	.021	.023	-.084	.015	-.036	-.011	-.019	.076
	X10	.006	-.100	.022	-.087	.182	.115	-.006	.005	-.052	.053	-.045	.094	.052	-.089	.057	-.077	.034	.016	.007	-.077
	X12	.044	-.042	.005	-.036	.115	.281	.022	-.028	-.052	.011	-.058	.050	.058	-.102	.008	-.080	-.003	-.023	.054	.006
	X13	.016	-.016	-.052	-.025	-.006	.022	.184	-.016	.092	-.036	-.043	-.073	.035	.080	-.038	.043	-.099	-.065	.091	-.005
	X15	-.138	-.017	.034	-.094	.005	-.028	-.016	.327	-.039	-.161	.040	.031	-.031	-.026	.054	.008	.008	.082	-.063	-.051
	X16	7.028E-5	-.026	-.041	.001	-.052	-.052	.092	-.039	.144	-.055	-.038	-.074	.004	.079	-.043	.063	-.049	-.078	.036	.020
	X17	.100	-.044	.001	.025	.053	.011	-.036	-.161	-.055	.362	-.051	.034	.094	-.019	.005	-.058	.001	.015	.010	.017
	X18	.038	.065	-.017	.007	-.045	-.058	-.043	.040	-.038	-.051	.200	-.057	-.117	.028	-.006	.050	.023	-.004	.021	-.070
	X20	-.067	-.075	.064	-.052	.094	.050	-.073	.031	-.074	.034	-.057	.191	.069	-.116	.047	-.091	.034	.062	-.088	.004
	X21	-.060	-.097	.043	.021	.052	.058	.035	-.031	.004	.094	-.117	.069	.297	-.069	-.055	-.060	-.061	.053	-.066	.048
	X22	.018	.027	-.065	.023	-.089	-.102	.080	-.026	.079	-.019	.028	-.116	-.069	.250	-.045	.100	-.079	-.047	.068	-.004
	X23	-.014	-.042	-.001	-.084	.057	.008	-.038	.054	-.043	.005	-.006	.047	-.055	-.045	.115	-.024	.062	-.021	.014	-.046
	X24	.021	.033	-.046	.015	-.077	-.080	.043	.008	.063	-.058	.050	-.091	-.060	.100	-.024	.098	-.048	-.047	.039	-.017
	X25	-.033	-.057	.040	-.036	.034	-.003	-.099	.008	-.049	.001	.023	.034	-.061	-.079	.062	-.048	.157	.034	-.040	-.040
	X27	-.089	.000	.082	-.011	.016	-.023	-.065	.082	-.078	.015	-.004	.062	.053	-.047	-.021	-.047	.034	.212	-.141	-.020
	X30	.153	.010	-.089	-.019	.007	.054	.091	-.063	.036	.010	.021	-.088	-.066	.068	.014	.039	-.040	-.141	.269	-.035
	X31	-.032	.088	.000	.076	-.077	.006	-.005	-.051	.020	.017	-.070	.004	.048	-.004	-.046	-.017	-.040	-.020	-.035	.176
Anti-image Correlation	X1	.642 ^a	.134	-.485	.148	.027	.157	.071	-.459	.000	.317	.161	-.291	-.208	.067	-.076	.128	-.160	-.367	.562	-.144
	X2	.134	.716 ^a	-.190	.304	-.388	-.131	-.061	-.048	-.112	-.121	.240	-.281	-.295	.089	-.205	.174	-.237	.001	.033	.347
	X8	-.485	-.190	.471 ^a	-.035	.219	.043	-.512	.250	-.452	.006	-.163	.610	.332	-.548	-.017	-.618	.424	.750	-.719	.002
	X9	.148	.304	-.035	.770 ^a	-.472	-.156	-.135	-.381	.007	.096	.035	-.275	.089	.107	-.576	.108	-.212	-.057	-.083	.418
	X10	.027	-.388	.219	-.472	.517 ^a	.510	-.031	.021	-.319	.208	-.238	.503	.222	-.417	.396	-.579	.199	.082	.031	-.428
	X12	.157	-.131	.043	-.156	.510	.737 ^a	.098	-.094	-.257	.034	-.244	.217	.202	-.387	.047	-.481	-.014	-.093	.196	.025
	X13	.071	-.061	-.512	-.135	-.031	.098	.638 ^a	-.065	.561	-.140	-.226	-.387	.149	.371	-.260	.323	-.579	-.331	.408	-.029
	X15	-.459	-.048	.250	-.381	.021	-.094	-.065	.621 ^a	-.179	-.467	.155	.124	-.099	-.091	.280	.042	.033	.312	-.213	-.214
	X16	.000	-.112	-.452	.007	-.319	-.257	.561	-.179	.636 ^a	-.240	-.223	-.443	.019	.416	-.331	.527	-.322	-.444	.184	.127
	X17	.317	-.121	.006	.096	.208	.034	-.140	-.467	-.240	.707 ^a	-.189	.128	.287	-.063	.023	-.307	.003	.056	.033	.068
	X18	.161	.240	-.163	.035	-.238	-.244	-.226	.155	-.223	-.189	.787 ^a	-.293	-.480	.126	-.037	.358	.130	-.022	.090	-.372
	X20	-.291	-.281	.610	-.275	.503	.217	-.387	.124	-.443	.128	-.293	.487 ^a	.288	-.531	.317	-.662	.198	.310	-.388	.020
	X21	-.208	-.295	.332	.089	.222	.202	.149	-.099	.019	.287	-.480	.288	.583 ^a	-.254	-.298	-.352	-.284	.210	-.233	.208
	X22	.067	.089	-.548	.107	-.417	-.387	.371	-.091	.416	-.063	.126	-.531	-.254	.577 ^a	-.268	.642	-.398	-.205	.261	-.019
	X23	-.076	-.205	-.017	-.576	.396	.047	-.260	.280	-.331	.023	-.037	.317	-.298	-.268	.733 ^a	-.224	.459	-.132	.082	-.320
	X24	.128	.174	-.618	.108	-.579	-.481	.323	.042	.527	-.307	.358	-.662	-.352	.642	-.224	.539 ^a	-.387	-.329	.240	-.132
	X25	-.160	-.237	.424	-.212	.199	-.014	-.579	.033	-.322	.003	.130	.198	-.284	-.398	.459	-.387	.646 ^a	.185	-.193	-.242
	X27	-.367	.001	.750	-.057	.082	-.093	-.331	.312	-.444	.056	-.022	.310	.210	-.205	-.132	-.329	.185	.371 ^a	-.590	-.102
	X30	.562	.033	-.719	-.083	.031	.196	.408	-.213	.184	.033	.090	-.388	-.233	.261	.082	.240	-.193	-.590	.386 ^a	-.162
	X31	-.144	.347	.002	.418	-.428	.025	-.029	-.214	.127	.068	-.372	.020	.208	-.019	-.320	-.132	-.242	-.102	-.162	.767 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.692	41.824	41.824	6.692	41.824	41.824	3.452	21.572	21.572
2	1.630	10.189	52.013	1.630	10.189	52.013	3.005	18.783	40.355
3	1.579	9.866	61.880	1.579	9.866	61.880	2.426	15.164	55.519
4	1.359	8.494	70.374	1.359	8.494	70.374	2.377	14.855	70.374
5	.864	5.401	75.775						
6	.759	4.741	80.516						
7	.609	3.806	84.322						
8	.545	3.405	87.727						
9	.505	3.154	90.881						
10	.460	2.874	93.755						
11	.342	2.136	95.891						
12	.212	1.328	97.219						
13	.176	1.097	98.316						
14	.108	.673	98.989						
15	.099	.620	99.609						
16	.063	.391	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
X1	.123	.422	.627	.088
X2	.323	-.088	.460	.513
X9	.611	.378	.197	.327
X10	.134	.820	.042	.084
X12	.702	-.006	.162	.391
X13	.212	.539	.315	.369
X15	.029	.163	.223	.729
X16	.842	.111	.099	.199
X17	.388	.114	-.294	.757
X18	.722	.458	.184	-.029
X21	.217	.031	.828	.041
X22	.440	.200	.579	.128
X23	.821	.342	.248	-.084
X24	.211	.646	.163	.416
X25	-.048	.309	.592	.600
X31	.245	.884	.129	-.011

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.



Dosen Penguji 1: Ir. Eddy Subianto. MM, MT

NO	PERTANYAAN	PENJELASAN
1	Jelaskan bentuk budaya organisasi	Sudah di jelaskan bentuk budaya organisasi dari kajian literatur pada bagian dimensi budaya organisasi yang terkait di bab 4, berupa implementasi dimensi budaya organisasi tersebut. Untuk dimensi budaya organisasi yang berpengaruh secara signifikan sudah di paparkan pada bagian hasil validasi bentuk, yaitu mengenai bentuk implementasi budaya organisasi yang ada pada proyek
2	Temuan-temuan dibahas dan dijelaskan	Sudah di jelaskan dan di paparkan pada bagian temuan dan pembahasan

Dosen Penguji 2: Prof Dr Yusuf Latief, MT

NO	PERTANYAAN	PENJELASAN
1	Disusun lagi penulisan supaya lebih mudah dipelajari	Sudah disusun kembali pada setiap bab dan di kaitkan dai bab ke bab
2	Tujuan penulisan ada berapa	Ada tiga, sudah di jelaskan pada bagian Tujuan Penulisan, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam menilai budaya organisasi proyek konstruksi. • Untuk mengetahui model hubungan antara budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu • Mengetahui pengaruh dari budaya organisasi proyek konstruksi terhadap kinerja waktu

NO	PERTANYAAN	PENJELASAN
3	Di setiap bab harus ada pendahuluan yang menjelaskan apa yang akan dilakukan	Sudah ditambahkan dan dijelaskan pada setiap bab

Dosen Penguji 3: Prof Dr Krishna Mochtar

NO	PERTANYAAN	PENJELASAN
1	Hubungkan bab 2,3,4 harus dirangkai	Sudah di rangkai pada setiap bab dan di jelaskan secara singkat pada bagian pendahuluan di setiap bab
2	Variabel di kembangkan dari kajian literatur	Sudah di tambahkan dan di jelaskan pada bab 3 yaitu pada bagian variabel bebas dari kajian literatur, kemudian di kaitkan kepada masalah pada industri konstruksi, dan dianalisa lebih lanjut pada bab IV

Dosen Penguji 4: Ir Wisnu Isvara, MT

NO	PERTANYAAN	PENJELASAN
1	Analisa frekuensi yang dimaksud untuk apa	Analisa frekuensi yang dimaksud, bertujuan untuk mendapatkan masalah dalam industri konstruksi yang prioritas karena keberadaan yang berulang pada berbagai literatur yang di kaji dengan jumlah frekuensi kemunculannya yang minimum 3 kali

Tesis ini sudah diperbaiki dan telah diuji sesuai dengan keputusan sidang tanggal 3 juni 2011 dan telah mendapat persetujuan dari dosen pembimbing

Depok, Juni 2011

Dosen Pembimbing I



Ir. Eddy Subiyanto, MM.MT

Dosen Pembimbing II



Prof. Dr. Ir. Yusuf Latief, MT

Dosen penguji I



Prof. Dr. Krishna Mochtar, MSCE

Dosen Penguji II



Ir Wisnu Isvara, MT

Dosen penguji III



Ir. Juanto Sitorus, MT

Universitas Indonesia