

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Sentralisasi

Dari tabel 4.7 diketahui rata-rata dari nilai sentralisasi = 3,22 menunjukkan bahwa organisasi kontraktor tersebut umumnya menggunakan sistem sentralisasi dalam pelaksanaan kegiatan proyek, tetapi antara organisasi kontraktor yang satu dengan organisasi kontraktor lain mempunyai tingkat sentralisasi berbeda-beda. Kondisi ini dilihat dari tingkat penyimpangannya (1,1572).

Tugas-tugas yang akan dilaksanakan dalam organisasi kontraktor tersebut sudah diprogramkan oleh pihak atasan melalui anggaran, petunjuk administrasi, petunjuk teknis, pedoman prosedur, dan rencana kerja tiap periode. Sedangkan pihak manajemen level rendah melaksanakan pekerjaan sesuai yang telah diprogramkan oleh pihak atasan.

5.2 Koordinasi

Dari tabel 4.7 diketahui rata-rata dari nilai koordinasi = 3,154 menunjukkan koordinasi dalam organisasi kontraktor tersebut umumnya baik, tetapi antara organisasi kontraktor yang satu dengan yang lain mempunyai tingkat koordinasi yang berbeda-beda. Kondisi ini dilihat dari penyimpangannya (1,1666).

Koordinasi dan komunikasi antar bagian yang terlibat dalam organisasi kontraktor tersebut berlangsung lebih teratur dan konsisten, sehingga pelaksanaan proyek berjalan dengan lancar. Aktifitas yang berlangsung dalam organisasi kontraktor tersebut terkoordinasi dengan baik, dan apabila terjadi penyimpangan segera dilakukan tindakan koreksi, sehingga penyimpangan tidak terlalu besar.

5.3 Pengalaman Melaksanakan Pekerjaan Sejenis

Dari tabel 4.7 diketahui rata-rata dari nilai pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis = 3,156 menunjukkan organisasi kontraktor umumnya berpengalaman dalam pelaksanaan pekerjaan proyek sejenis, tetapi tingkat pengalaman antara organisasi kontraktor yang satu dengan yang lain berbeda-beda dilihat dari penyimpangan yang terjadi (1,1492).

Organisasi kontraktor tersebut umumnya dapat melihat situasi-situasi yang terjadi di dalam pelaksanaan proyek dengan cepat, dan telah terbiasa dengan pekerjaan yang dihadapi. Oleh karena itu, organisasi kontraktor tidak mengalami kesulitan di dalam mengatasi permasalahan yang timbul dan mengetahui tindakan korektif yang harus dilakukan agar kegiatan proyek tetap mengarah pada sasaran yang ditetapkan.

5.4 Perilaku Organisasi Kontraktor

Perilaku organisasi kontraktor dilihat dari sentralisasi, koordinasi dan pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis mempunyai nilai rata-rata = 3,1766 menunjukkan perilaku organisasi kontraktor tersebut umumnya cukup baik, tetapi

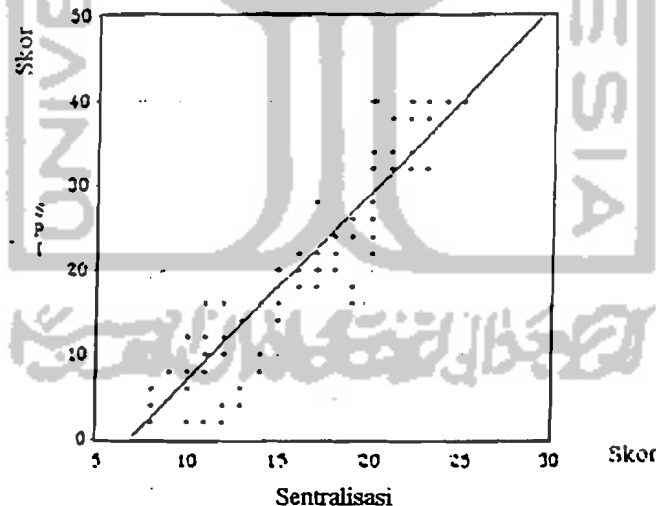
perilaku organisasi kontraktor antar yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Kondisi ini dilihat penyimpangan yang terjadi (1,1576).

Perilaku di dalam organisasi kontraktor tersebut baik, karena memiliki sentralisasi yang tinggi pada keputusan strategis, koordinasi yang baik antar bagian yang terlibat dalam pelaksanaan proyek, dan pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis yang tinggi.

5.5 Hubungan antara Sentralisasi dengan Prestasi Kerja

Prestasi kerja disini dilihat dari *Schedule Performance Index* (SPI) dan *Cost Performance Index* (CPI).

Hubungan antara sentralisasi dengan SPI dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut :



Gambar 5.1.
Hubungan antara Sentralisasi dengan SPI

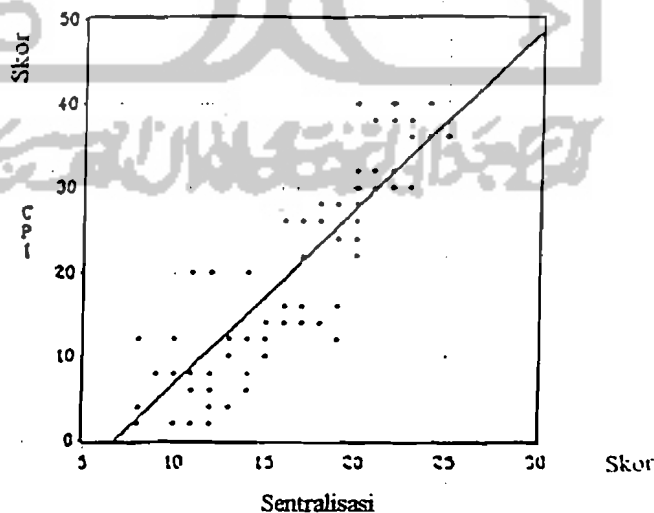
Dari tabel 4.16 dan gambar 5.1 menunjukkan sentralisasi berpengaruh sangat besar terhadap SPI ($R = 0,949$), dan dilihat dari variabel keputusan dengan persetujuan atasan (0,859), tindakan harus dengan persetujuan atasan (0,841),

konsekuensi keputusan (0,826), patuh pada aturan yang ada (0,774) serta peran dalam pengambilan keputusan (0,744) berpengaruh cukup besar terhadap SPI.

Variabel keputusan dengan persetujuan atasan memberikan sumbangan efektif paling besar (27,664 %) pada pengaruh sentralisasi terhadap SPI. Sedangkan variabel tindakan harus dengan persetujuan atasan memberikan sumbangan efektif yang besar (24,948 %), konsekuensi keputusan memberikan sumbangan efektif cukup besar (21,923 %), patuh pada aturan yang ada memberikan sumbangan efektif yang kecil (7,763 %) serta peran dalam pengambilan keputusan memberikan sumbangan efektif lebih kecil (7,692 %) pada pengaruh sentralisasi terhadap SPI.

Semakin tinggi nilai sentralisasi, maka semakin tinggi nilai SPI, yang berarti proyek berjalan lebih cepat pada $SPI > 1$ (skor 18 ke atas) dan keterlambatan proyek makin kecil pada $SPI < 1$ (skor 16 ke bawah).

Hubungan antara sentralisasi dengan CPI dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut :



Gambar 5.2.
Hubungan antara Sentralisasi dengan CPI



Dari tabel 4.16 dan gambar 5.2 menunjukkan sentralisasi berpengaruh cukup besar terhadap CPI ($R = 0,897$) dan dilihat dari variabel tindakan harus dengan persetujuan atasan (0,800), keputusan dengan persetujuan atasan (0,799), konsekuensi keputusan (0,779), patuh pada aturan yang ada (0,732) serta peran dalam pengambilan keputusan (0,720) berpengaruh cukup besar terhadap CPI.

Tindakan harus dengan persetujuan atasan memberikan sumbangan efektif paling besar (23,682 %) pada pengaruh sentralisasi terhadap CPI. Sedangkan keputusan dengan persetujuan atasan memberikan sumbangan efektif yang besar (19,643 %), konsekuensi keputusan memberikan sumbangan efektif cukup besar (19,029 %), peran dalam pengambilan keputusan memberikan sumbangan efektif yang kecil (10,599 %) serta patuh pada aturan yang ada memberikan sumbangan efektif lebih kecil (7,424 %) pada pengaruh sentralisasi terhadap CPI.

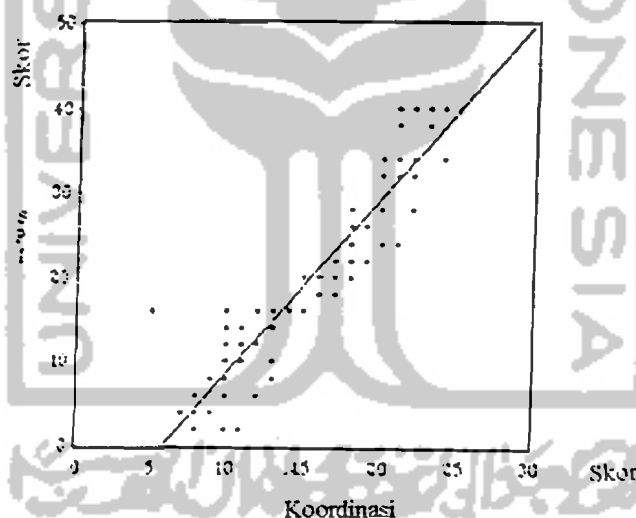
Semakin tinggi sentralisasi, maka semakin tinggi nilai CPI, yang berarti proyek mendapatkan keuntungan pada $CPI > 1$ (skor 18 ke atas), karena biaya yang dikeluarkan lebih kecil dari rencana dan kerugian makin kecil pada $CPI < 1$ (skor 16 ke bawah).

Organisasi kontraktor yang memiliki tingkat prestasi lebih baik mempunyai tingkat sentralisasi keputusan yang lebih baik. Wewenang atas keputusan strategis yang menyangkut aturan-aturan, kebijaksanaan, penanganan masalah yang bersifat penting dalam pelaksanaan proyek pada organisasi kontraktor yang mempunyai prestasi lebih baik, cenderung memiliki tingkat sentralisasi yang lebih baik. Tingkat sentralisasi keputusan strategis menjadi wewenang manajemen level yang lebih

tinggi, sedangkan level yang lebih rendah merupakan pihak yang melaksanakan aturan-aturan dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen level yang lebih tinggi. Jadi pada pelaksanaan proyek, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang telah ditetapkan merupakan perangkat komunikasi yang standar untuk setiap pengambilan keputusan, sehingga antar bagian organisasi yang terlibat pada pelaksanaan proyek dapat bekerja sama dalam satu arah kebijaksanaan yang jelas.

5.6 Hubungan antara Koordinasi dengan Prestasi Kerja

Hubungan antara koordinasi dengan SPI dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut :



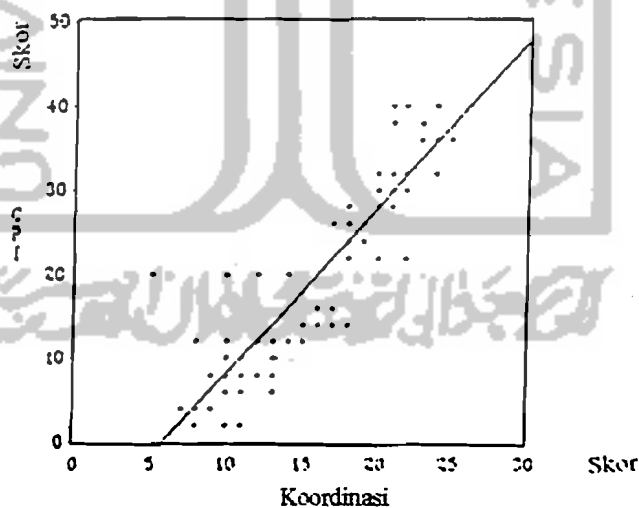
Gambar 5.3.
Hubungan antara Koordinasi dengan SPI

Dari tabel 4.16 dan gambar 5.3 menunjukkan koordinasi berpengaruh sangat besar terhadap SPI ($R = 0,952$), dan dilihat dari variabel kerja sama pelbagai departemen (0,888), informasi (0,881), kerja sama tanpa saling menghambat (0,877), tanggung jawab (0,829) serta pelaksanaan pekerjaan (0,778) berpengaruh cukup besar terhadap SPI.

Variabel kerja sama pelbagai departemen memberikan sumbangan efektif paling besar (23,494 %) pada pengaruh koordinasi terhadap SPI. Sedangkan variabel informasi memberikan sumbangan efektif yang besar (22,193 %), kerja sama tanpa saling menghambat memberikan sumbangan efektif cukup besar (17,227 %), tanggung jawab memberikan sumbangan efektif cukup besar (17,157 %) serta pelaksanaan pekerjaan memberikan sumbangan efektif yang kecil (10,517 %) pada pengaruh koordinasi terhadap SPI.

Semakin baik koordinasi, maka semakin tinggi nilai SPI, yang berarti proyek berjalan lebih cepat pada $SPI > 1$ (skor 18 ke atas) dan keterlambatan proyek makin kecil pada $SPI < 1$ (skor 16 ke bawah).

Hubungan antara koordinasi dengan CPI dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut :



Gambar 5.4.
Hubungan antara Koordinasi dengan CPI

Dari tabel 4.16 dan gambar 5.4 menunjukkan koordinasi berpengaruh sangat besar terhadap CPI ($R = 0,914$) dan dilihat dari variabel kerja sama pelbagai departemen (0,851), informasi (0,833), kerja sama tanpa saling menghambat (0,830),

tanggung jawab (0,823) serta pelaksanaan pekerjaan (0,735) berpengaruh cukup besar terhadap CPI.

Tanggung jawab memberikan sumbangan efektif paling besar (24,163 %) pada pengaruh koordinasi terhadap CPI. Kerja sama pelbagai departemen memberikan sumbangan efektif yang besar (22,649 %), informasi memberikan sumbangan efektif cukup besar (17,206 %), kerja sama tanpa saling menghambat memberikan sumbangan efektif yang kecil (11,767 %) serta pelaksanaan pekerjaan memberikan sumbangan efektif lebih kecil (7,769 %) pada pengaruh koordinasi terhadap CPI.

Semakin baik koordinasi, maka semakin tinggi nilai CPI, yang berarti proyek mendapatkan keuntungan pada $CPI > 1$ (skor 18 ke atas), karena biaya yang dikeluarkan lebih kecil dari rencana dan kerugian makin kecil pada $CPI < 1$ (skor 16 ke bawah).

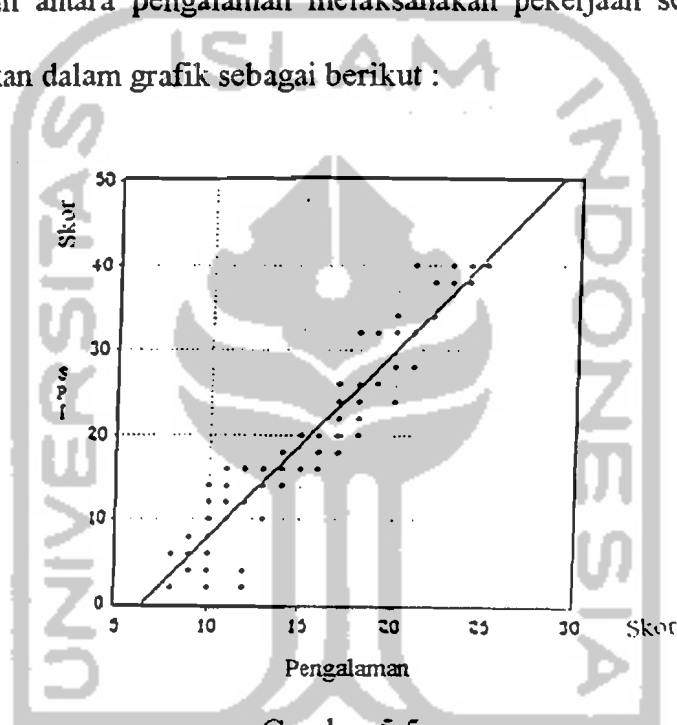
Dari hasil prestasi kerja (SPI dan CPI) dapat ditafsirkan bahwa kerja sama antar departemen pada organisasi kontraktor yang memiliki tingkat koordinasi lebih baik berlangsung lebih teratur, hubungan antar pelbagai departemen atau bagian dalam organisasi kontraktor lebih stabil dan konsisten serta komunikasi antar bagian yang terlibat pada pelaksanaan proyek berlangsung dengan lebih baik. Koordinasi yang baik menyebabkan konflik antar bagian pada organisasi kontraktor menjadi minimal dan mencegah terjadinya pengulangan kesalahan dan pemborosan.

Koordinasi pada pelaksanaan proyek yang beraneka ragam dan saling berketergantungan merupakan hal penting untuk diperhatikan, karena dengan koordinasi yang baik pelaksanaan proyek akan berjalan lebih lancar, teratur serta

penyelesaian aktifitas-aktifitas dilakukan untuk mencapai keberhasilan secara menyeluruh dan dapat memenuhi jadwal atau standar yang telah ditetapkan.

5.7 Hubungan antara Pengalaman Melaksanakan Pekerjaan Sejenis dengan Prestasi Kerja

Hubungan antara pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis dengan SPI dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut :



Gambar 5.5.

Hubungan antara Pengalaman dengan SPI

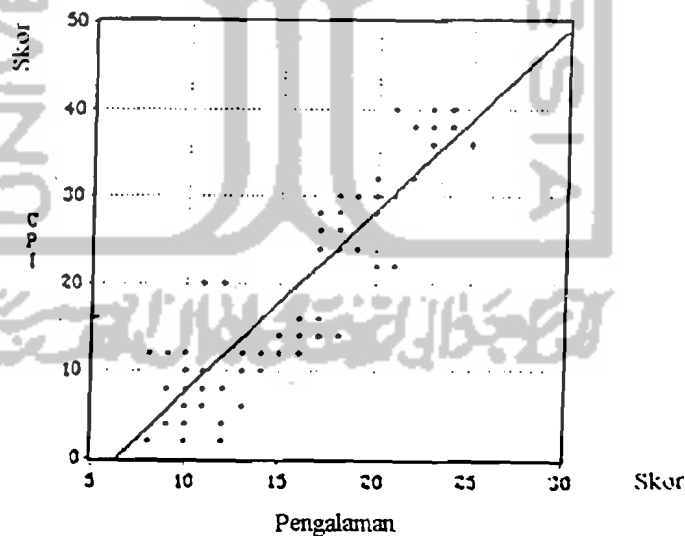
Dari tabel 4.16 dan gambar 5.5 menunjukkan pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis berpengaruh sangat besar terhadap SPI ($R = 0,957$), dan dilihat dari variabel mengatasi masalah berpengaruh sangat besar ($0,983$) terhadap SPI. Sedangkan variabel sedikit kesulitan ($0,882$), tugas yang sama ($0,836$), penyesuaian diri ($0,818$) serta ilmu pengetahuan ($0,808$) berpengaruh cukup besar terhadap SPI.

Variabel mengatasi masalah memberikan sumbangan efektif paling besar ($23,427\%$) pada pengaruh pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis terhadap SPI.

Sedangkan sedikit kesulitan memberikan sumbangan efektif yang besar (22,942 %), tugas yang sama memberikan sumbangan efektif cukup besar (15,976 %), penyesuaian diri memberikan sumbangan efektif cukup besar (15,466 %) serta ilmu pengetahuan memberikan sumbangan efektif yang kecil (13,751 %) pada pengaruh pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis terhadap SPI.

Semakin berpengalaman organisasi kontraktor didalam melaksanakan pekerjaan proyek sejenis, maka semakin tinggi nilai SPI, yang berarti proyek berjalan lebih cepat pada $SPI > 1$ (skor 18 ke atas) dan keterlambatan proyek makin kecil pada $SPI < 1$ (skor 16 ke bawah).

Hubungan antara pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis dengan CPI dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut :



Gambar 5.6.
Hubungan antara Pengalaman dengan CPI

Dari tabel 4.16 dan gambar 5.6 menunjukkan pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis berpengaruh sangat besar terhadap CPI ($R = 0,907$) dan dilihat dari variabel mengatasi masalah (0,845), sedikit kesulitan (0,837), tugas yang sama

(0,791), penyesuaian diri (0,776) serta ilmu pengetahuan (0,765) berpengaruh cukup besar terhadap CPI.

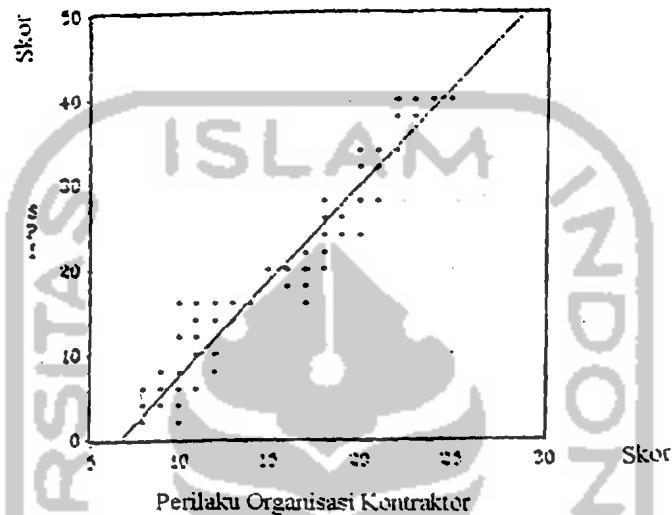
Sedikit kesulitan memberikan sumbangan efektif paling besar (21,257 %) pada pengaruh pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis terhadap SPI. Sedangkan variabel mengatasi masalah memberikan sumbangan efektif yang besar (20,381 %), penyesuaian diri memberikan sumbangan efektif cukup besar (14,211 %), tugas yang sama memberikan sumbangan efektif cukup besar (14,062 %) serta ilmu pengetahuan memberikan sumbangan efektif yang kecil (12,315 %) pada pengaruh pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis terhadap CPI.

Semakin berpengalaman organisasi kontraktor didalam melaksanakan pekerjaan sejenis, maka semakin tinggi nilai CPI, yang berarti proyek mendapatkan keuntungan pada $CPI > 1$ (skor 18 ke atas), karena biaya yang dikeluarkan lebih kecil dari rencana dan kerugian makin kecil pada $CPI < 1$ (skor 16 ke bawah).

Organisasi kontraktor yang memiliki prestasi lebih baik memiliki tingkat pemahaman yang lebih tinggi atau tidak terlalu mengalami kesulitan untuk mengatasi permasalahan yang muncul didalam melaksanakan pekerjaan dibandingkan dengan organisasi kontraktor yang lain. Dari hasil prestasi kerja (SPI dan CPI) dapat ditafsirkan bahwa organisasi kontraktor dengan tingkat pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis lebih baik, lebih dapat melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan dengan cepat, setiap permasalahan yang timbul segera dapat diantisipasi sehingga tidak mengganggu aktifitas lain yang saling berketergantungan. Dengan demikian prestasi kerja yang dihasilkan akan lebih baik dan memenuhi syarat yang telah ditetapkan.

5.8 Hubungan antara Perilaku Organisasi Kontraktor dengan Prestasi Kerja

Hubungan antara perilaku organisasi kontraktor dengan SPI dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut :



Gambar 5.7.

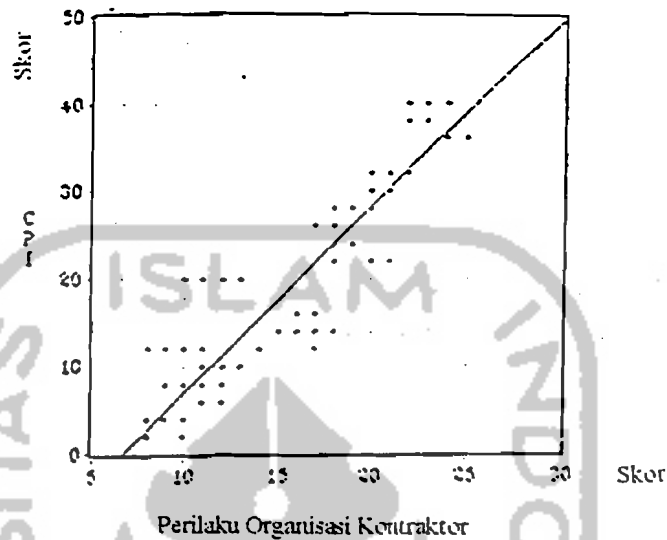
Hubungan antara Perilaku Organisasi Kontraktor dengan SPI

Dari tabel 4.16 dan gambar 5.7 menunjukkan perilaku organisasi kontraktor berpengaruh sangat besar terhadap SPI ($R = 0,967$), dan dilihat dari variabel pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis ($0,957$), koordinasi ($0,950$) serta sentralisasi ($0,941$) berpengaruh sangat besar terhadap SPI.

Variabel pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis memberikan sumbangan efektif yang besar ($44,543\%$), koordinasi memberikan sumbangan efektif cukup besar ($31,312\%$) serta sentralisasi memberikan sumbangan efektif yang kecil ($17,707\%$) pada pengaruh perilaku organisasi kontraktor terhadap SPI.

Semakin baik perilaku organisasi kontraktor, maka semakin tinggi nilai SPI, yang berarti proyek berjalan lebih cepat dari rencana pada $SPI > 1$ (skor 18 ke atas) dan keterlambatan proyek makin kecil pada $SPI < 1$ (skor 16 ke bawah).

Hubungan antara perilaku organisasi kontraktor dengan CPI dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut :



Gambar 5.8.
Hubungan antara Perilaku Organisasi Kontraktor dengan CPI

Dari tabel 4.16 dan gambar 5.8 menunjukkan perilaku organisasi kontraktor berpengaruh sangat besar terhadap CPI ($R = 0,921$). Dilihat dari variabel koordinasi (0,910) dan pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis (0,907) berpengaruh sangat besar terhadap CPI, sedangkan variabel sentralisasi (0,892) berpengaruh cukup besar terhadap CPI.

Koordinasi memberikan sumbangan efektif yang besar (39,653 %), pengalaman melaksanakan pekerjaan sejenis memberikan sumbangan efektif yang cukup besar (34,876 %), serta sentralisasi memberikan sumbangan efektif yang kecil (10,220 %) pada pengaruh perilaku organisasi kontraktor terhadap CPI.

Semakin baik perilaku organisasi kontraktor, maka semakin tinggi nilai CPI, yang berarti proyek mendapatkan keuntungan pada $CPI > 1$ (skor 18 ke atas) dan kerugian makin kecil pada $CPI < 1$ (skor 16 ke bawah).

Sentralisasi pada keputusan strategis yang dapat menimbulkan kesatuan arah kebijaksanaan, koordinasi antar bagian yang dapat menimbulkan sistem kerja sama yang baik dan pengalaman didalam pelaksanaan pekerjaan harus tetap diperhatikan pada pelaksanaan proyek agar aktifitas-aktifitas proyek dapat berlangsung secara terarah, terkoordinasi, terkendali dan semua usaha yang dilakukan ditujukan untuk mencapai prestasi kerja proyek yang diharapkan. Oleh karena itu, untuk mencapai prestasi yang efektif dan efisien ketiga variabel yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi tersebut harus tetap diperhatikan.

