TESIS BM185407

ANALISA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *DUALISME* KEPEMIMPINAN PADA PROYEK KONSTRUKSI SURABAYA

RAHMAWATI
09211650024007

DOSEN PEMBIMBING
Christiono Utomo, ST., MT., Ph.D.

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2019

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:
RAHMAWATI
NRP. 09211650024007

Tanggal Ujian : 15 Januari 2019
Periode Wisuda : Maret 2019

Disetujui oleh:

1. **Christiono Utomo, ST, MT, Ph.D** **(Pembimbing)**
   NIP. 196703192002121005

2. **Ir. Ervina Ahyudanari, ME, Ph.D** **(Penguji)**
   NIP. 196902241995122001

3. **Satria Fadil P, S.Kom, MBA, Ph.D** **(Penguji)**
   NIP. 1987201711061

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,

Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 19590318 198701 1 001

ANALISA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *DUALISME* KEPEMIMPINAN PADA PROYEK KONSTRUKSI SURABAYA

Nama mahasiswa	:	Rahmawati
NRP	:	09211650024007
Pembimbing	:	Christiono Utomo, S.T., M.T., Ph.D.

ABSTRAK

Pekerjaan konstruksi biasanya terdiri dari satu manajer proyek dan satu manajer lapangan untuk satu proyek konstruksi yang sedang berjalan. Namun fenomena berbeda muncul dari perusahaan konstruksi PT.W di Surabaya yang dalam pengerjaan satu proyek konstruksi, menempatkan dua manajer proyek. Fenomena tersebut menimbulkan perbedaan pada kinerja masing-masing pekerja. Penelitian untuk mengetahui faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pekerja yang diakibatkan adanya kepemimpinan ganda dalam satu proyek konstruksi sangat diperlukan sebagai bagian dari penelitian kepemimpinan mengenai *dualisme leadership* yang banyak dikaji di beberapa bentuk organisasi dan industri selain konstruksi.

Metode yang digunakan yaitu teknik delphi pada tahap awal untuk merumuskan variabel awal yang memiliki pengaruh berdasarkan preferensi dari pakar, kemudian dilanjutkan dengan analisa deskriptif dan analisa faktor eksploratori. Analisa faktor eksploratori digunakan pada tahapan selanjutnya untuk mencari faktor apa saja yang paling berpengaruh berdasarkan preferensi dari pekerja PT W Surabaya dan pakar manajemen proyek sebagai responden. Metode analisa deskriptif digunakan untuk merumuskan konsep pengaruh adanya kepemimpinan ganda terhadap pekerja konstruksi di PT W Surabaya.

Hasil dari penelitian ini berdasarkan preferensi para pekerja PT W mengenai adanya kepemimpinan ganda dalam proyek konstruksi. Berdasarkan dari hasil analisa faktor eksploratori, faktor yang berpengaruh terhadap kinerja terbentuk dalam 5 faktor dengan total nilai varian sebesar 78,90% yang mengartikan bahwa 5 faktor yang terbentuk memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pekerja PT W Surabaya**.**

Kata kunci: *Dualisme Leadership,* Pekerja Konstruksi, Analisa Faktor Eksploratori

Halaman ini sengaja dikosongkan

ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING LEADERSHIP DUALISM IN CONSTRUCTION WORKERS SURABAYA

ABSTRACT

Construction work usually consists of one project manager and one field manager for an ongoing construction project. However, a different phenomenon emerged from the construction company PT.W in Surabaya which was in the construction of a construction project, placing two project managers. This phenomenon causes differences in the performance of each worker. Research to find out the dominant factors that influence the performance of workers due to the existence of dualisme leadership in a construction project is very much needed as part of leadership research regarding the dualism of leadership that has been studied in several forms of organizations and industries other than construction.

The method used is the Delphi technique at the beginning step, followed by descriptive analysis and factor analysis. While factor analysis is used at the next stage to find out what factors influence based on the preferences of PT W Surabaya workers and project management experts as respondents. Descriptive analysis method is used to formulate the concept of the influence of dualism leadership on construction workers in the city of Surabaya.

The results of this study are based on PT W workers' preferences regarding the existence of dualism leadership in construction projects. Based on the results of the exploratory factor analysis, the factors that influence performance are formed in 5 factors with a total variance value of 78.90% which means that the 5 factors formed have a large influence on the performance of PT W Surabaya workers.

Key Word : *Leadership Dualism, Construction Workers, Factor Analysis Exploratory*

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Segala Puji kehadirat Allah SWT atas Rahmat, Nikmat, dan Karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan Tesis dengan judul "Analisa Faktor yang Mempengaruhi *Dualisme* Kepemimpinan pada Proyek Konstruksi Surabaya". Tesis ini diajukan sebagai bagian dari syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Master (S2) Magister Manajemen Teknologi ITS.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis mendapatkan banyak dukungan dalam berbagai bentuk dan melibatkan peran, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, izinkan penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang bersangkutan atas segala bentuk dukungan baik berupa fisik maupun moril yang telah diberikan. Adapun pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Tesis ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Sulaiman, anakku. Terima kasih sayang, walaupun saat ini ditulis kamu masih ada di perut umma yang beberapa saat lagi akan *launching*. Terima kasih sudah ikut umma begadang dan berjuang menyelesaikan Tesis ini. Sulaiman anak yang kuat dan tidak pernah rewel. Bahkan saat umma minta do'a sebelum sidang Tesis, Sulaiman benar-benar nurut dan anteng sampai selesai sidang dan umma dinyatakan lulus. *I love you,* Nak.
2. Muhammad Fariz Kusuma, suamiku tercinta. Terima kasih sudah sangat sabar menghadapi istrinya yang super bawel dan terima kasih pengertiannya serta kesabarannya dalam mendukung dalam penyelesaian Tesis. Terima kasih juga selalu sedia menyiapkan bahunya buat nangis saat istrinya stress dan sudah nyaris putus asa.
3. Kedua Ibu penulis, Ibu Swastanti dan Ibunda Lilik yang selalu memberikan nasehat, dukungan, serta semangat dalam hidup penulis. Semua ini tidak lepas dari do'a Ibu. Maaf jika selama mengerjakan Tesis ini, penulis jadi jarang berkunjung.
4. Kedua super hero, Abi Umar dan Ayah Ninuk yang rela mendukung dan memberikan segala hal disaat harus mengejar waktu. Semangat Abi dan Ayah masih sangat tinggi walaupun usia sudah tidak bisa menipu. Terima

kasih juga untuk selalu mengingatkan hal positif dan selalu berpesan jangan mudah putus asa. Karena putus asa itu mendekati setan.

5. Pak Chris yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan ide, saran, dan kritiknya. Terima kasih atas ilmu yang telah diajarkan Bapak selama ini, baik di kelas maupun di luar kelas. Terima kasih juga atas waktu luang yang selalu diberikan kepada penulis untuk mendampingi serta menyelesaikan Tesis ini. Banyak nasehat – nasehat baik yang menghujam jantung, tetapi memang benar adanya.
6. Ibu Ervina yang ikhlas memberi masukan, kritik, dan evaluasi setiap halaman demi menyempurnakan Tesis ini sehingga layak untuk dibaca dan di amalkan kemudian hari. Terima kasih telah mengingatkan tentang sodaqoh jariyah melalui tulisan dan akan selalu terkenang dalam pikiran.
7. Pak Satria yang banyak memberikan dorongan kepada penulis untuk benar-benar memahami perangkat analisa yang penulis gunakan dalam penelitian Tesis ini.
8. Octavia Olga CD yang selalu setia menemani disaat gundah dan tidak pernah bosan mendengar cerita-cerita yang terkadang tidak berfaedah. *You made my day.* Ayo, jangan gampang bingung sendiri.
9. Mas Reval, Maulita, Mbak Ririn, Pak Amrin, dan seluruh staff MMT-ITS yang telah banyak membantu penulis dalam proses penyerapan ilmu selama penulis menjalani studi di MMT-ITS.
10. Rekan-rekan MMT-ITS yang banyak memberikan dukungan moril yang sangat bermanfaat.Serta semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas pengalaman dalam membantu proses penyusunan Tesis.

Surabaya, 17 Januari 2019

Penulis

Rahmawati

DAFTAR ISI

ABSTRAK iii
ABSTRACT v
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR TABEL xv
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 4
1.4 Manfaat Penelitian 5
1.5 Batasan Masalah 5
1.6 Sistematika Penulisan 5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA 7
2.1 Pengertian 7
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional 7
2.2 Proyek Konstruksi 8
2.3 Persepsi Manajer Proyek 9
2.4 Kinerja Pekerja 10
2.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pekerja 11
2.5 Teori Delphi 12
2.6 Survey Pendahuluan 14
2.7 Penelitian Terdahulu 14
2.8 Analisa Faktor (Eksploratori) 16
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN 19
3.1 Konsep Penelitian 19
3.2 Metode Pengumpulan Data 19
3.3 Populasi dan Sampel 21
3.3.1 Populasi 21

3.3.2 Sampel 21
3.4 Variabel Penelitian 21
3.5 Metode Analisa Data 24
3.5.1 Analisa Deskriptif 24
3.5.2 Teknik Delphi 25
3.5.3 Uji Validitas dan Reabilitas 25
3.5.4 Analisa Faktor Eksploratori 27
3.5.5 Langkah – langkah dalam Analisa Faktor Eksploratory 28
3.6 Kerangka Penelitian 32
BAB 4 HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN 33
4.1 Proses Survey 33
4.1.1 Survey Pendahuluan 33
4.1.2 Survey Lanjutan 33
4.2 Analisa Deskriptif Demografi Responden 33
4.2.1 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin 35
4.2.2 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia 36
4.2.3 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan 37
4.2.4 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Jabatan 38
4.2.5 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Daerah Asal 39
4.2.6 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Provinsi 39
4.2.7 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Lama Bekerja 40
4.3 Kode Variabel 41
4.4 Analisa Deskriptif 41
4.4.1 Urutan Data Nilai Mean (rata-rata) 42
4.4.2 Urutan Data Nilai Standart Deviasi (simpangan baku) 43
4.5 Metode Reduksi Variabel 44
4.5.1 Uji Validitas 44
4.5.2 Uji Reliabilitas 45
4.6 Deskriptif Variabel Responden 45
4.7 Metode Analisa Data 46
4.7.1 Proses Penentuan Faktor 46
4.7.2 Pengujian Terhadap Variabel Pembentuk 49

4.8 Tinjauan Variabel Pembentuk Faktor 50
4.9 Pemberian Nama Terhadap Faktor Pembentuk 53
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN 55
5.1 Kesimpulan 55
5.2 Saran 56
DAFTAR PUSTAKA 59
LAMPIRAN 63

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Project PT.W..... 1
Gambar 1.2 Pola Posisi Peneliti terhadap Penelitian Terdahulu 4
Gambar 2.1 Kepemimpinan Transformasi dan Transaksional 8
Gambar 3.1 Langkah – langkah Analisis Faktor (Exploratori) 31
Gambar 3.2 Diagram Alur Penelitian 32
Gambar 4.1 Demografi berdasarkan Jenis Kelamin 35
Gambar 4.2 Demografi berdasarkan Usia Pekerja 36
Gambar 4.3 Demografi berdasarkan Tingkat Pendidikan 37
Gambar 4.4 Demografi berdasarkan Jabatan 38
Gambar 4.5 Demografi berdasarkan Daerah Asal 39
Gambar 4.6 Demografi berdasarkan Provinsi 39
Gambar 4.7 Demografi berdasarkan Masa Kerja 40
Gambar 4.8 Scree Plot 48

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu 15
Tabel 3.1 Skala Likert Kuisioner 20
Tabel 3.2 Survey Pendahuluan 21
Tabel 3.3 Variabel Penelitian berdasarkan Studi Literatur 22
Tabel 4.1 Demografi Responden 34
Tabel 4.2 Kode Variabel 41
Tabel 4.3 Urutan (Ranking) Data Nilai Mean 42
Tabel 4.4 Urutan (Ranking) Data Nilai Simpangan Baku 43
Tabel 4.5 Deskriptif Profil Daerah Asal Responden 45
Tabel 4.6 Deskriptif Hasil Sebaran Kuisioner 47
Tabel 4.7 KMO-MSA dan Bartlett Test 50
Tabel 4.8 Faktor Baru yang Terbentuk 50

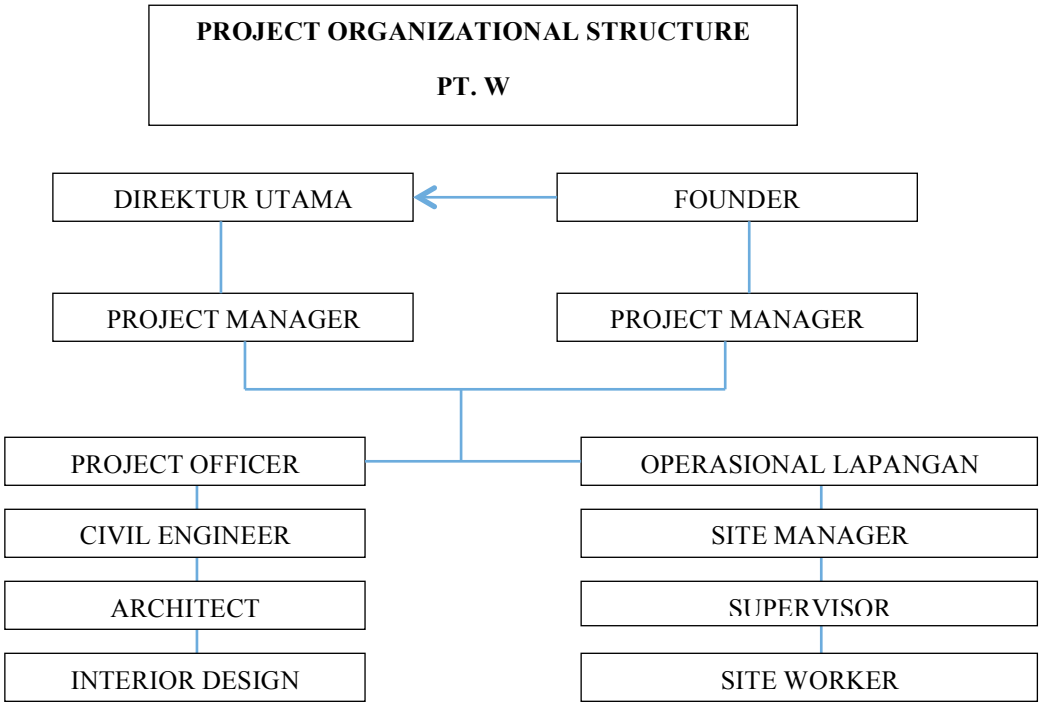
Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Proyek konstruksi merupakan suatu kegiatan yang berlangsung dalam jangka waktu yang terbatas, dan biasanya membutuhkan berbagai macam keahlian dengan alokasi sumber daya tertentu. Sumber daya manusia menjadi hal yang paling penting bagi proyek konstruksi. Pada area proyek konstruksi, Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting. Salah satunya terdapat manajer proyek yang bertanggung jawab dan memiliki wewenang dalam mengatur dan memberi keputusan terhadap sesuatu yang terjadi dalam proyek. Manager Proyek bertugas mengembangkan rencana kerja bersama dengan anggota tim proyek.

Umumnya, dalam proyek konstruksi hanya terdapat satu Manajer Proyek. Namun survei yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap perusahaan konstruksi PT.W, dalam struktur organisasi untuk divisi project telah ditemukan adanya dua manajer proyek yang *in charge* di suatu proyek konstruksi dengan kewenangan yang sama (PT.W, 2017).



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Proyek PT.W

Berdasarkan gambar 1.1 diatas, maka hal ini tentunya sangat berpengaruh besar terhadap kinerja dari para pekerja (tukang) yang ikut serta dalam proyek tersebut apabila masing – masing manajer proyek tidak memiliki kemampuan yang mumpuni. Shtub (1994), menggambarkan diagram kemampuan yang penting dimiliki oleh seorang manajer proyek, diantaranya adalah ; *Budgeting and Cost Skills, Scheduling and Time Management Skills, Technical Skills, Resource Management and Human Relationship Skills, Communication Skills, Negotiating Skills, Marketing, Contracting, Customer Relationship Skills,* dan *Leadership Skills.*

Beberapa praktisi mulai mengeksplor nilai tambah yang diakibatkan oleh struktur kepemimpinan ganda dan menunjukkan manfaat yang sangat spesifik terkait dengan peningkatan peran kepemimpinan dalam suatu organisasi (Gronn, 2002), mampu menstimulasi tim kerja (Pearce & Conger, 2003), meningkatkan kemampuan dalam memecahkan maalah (Nemeth, 1986), dan meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dari berbagai sudut pandang (Hambrick & Cannella, 2009; 131-136).

Biasanya, produktivitas pekerja berkaitan langsung dengan kepuasan kerjanya. Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan tersebut. Di samping kemampuan kerja yang memadai, sikap terhadap pekerjaan juga memberikan dampak terhadap output pekerjaan proyek. Sikap terhadap pekerjaan proyek juga dapat dinyatakan dalam perasaan, sehingga apabila segala aspek dan situasi di tempat kerja dinilai positif, maka akan menimbulkan perasaan senang dalam bekerja.

Hubungan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja. Bila hubungan kerja antar pekerja proyek dan atasan bekerja dengan baik, maka dipastikan pekerjaan akan jauh lebih efisien dan minim kesalahan. Hubungan kerja yang harmonis baik antar pekerja maupun dengan atasan perlu diciptakan agar menimbulkan perasaan senang bagi masing-masing pekerja dan memacu semangat kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dari tiap-tiap pekerja tersebut.

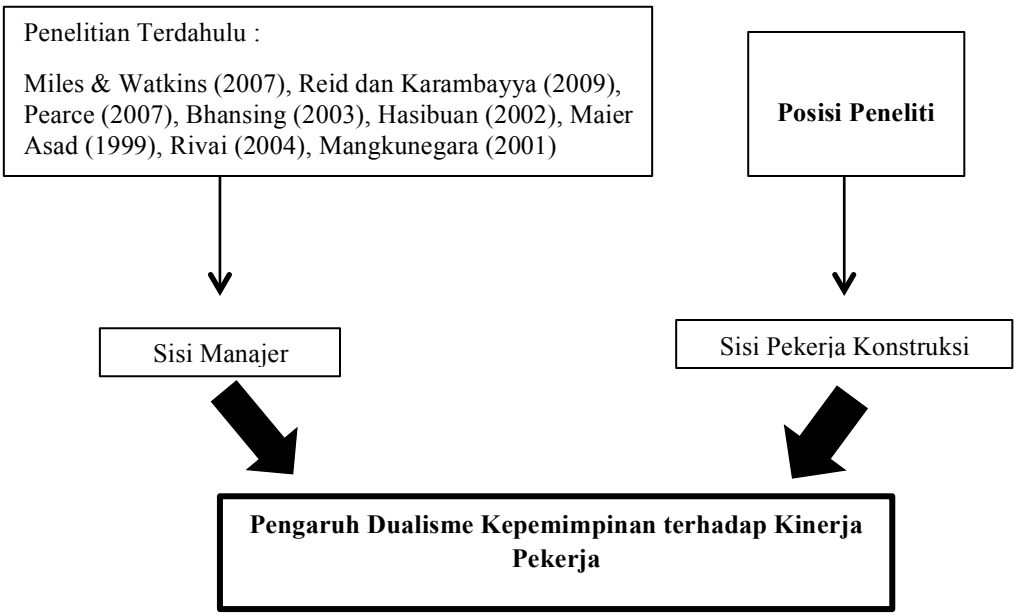
Mangkunegara (2001), dalam Teori ERG (Exiztence, Relatednes, Growth) menyatakan bahwa salah satu dari tiga dasar kebutuhan manusia adalah kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat diterangkan bahwa gaya kepemimpinan dari masing – masing manajer proyek dapat berpengaruh terhadap lingkungan kerjanya. Rivai (2004) menyatakan bahwa rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan ditinjau dari segi sosial psikologi adalah berhubungan dengan pergaulan antara pekerja dengan pekerja lain dan pekerja dengan atasannya.

Untuk mengukur kinerja, terdapat beberapa kriteria umum yang dapat digunakan menurut Maier (1999), yaitu : kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Kinerja pekerja dalam suatu proyek perlu diketahui karena pemilik akan memperoleh informasi sejauh mana kualitas dan kuantitas output pekerjaan yang telah dihasilkan dalam rentang waktu tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2002), indikator yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut : kecakapan / kemampuan, prestasi, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, kesetiaan, dan tanggung jawab.

Dalam penelitian ini, kinerja pekerja dipengaruhi adanya kepemimpinan ganda yang ada di PT.W tersebut. Kepemimpinan ganda memiliki potensi yang menimbulkan berbagai masalah dalam suatu proyek apabila dua pemimpin tersebut tidak memiliki komunikasi yang baik. Sikap pemimpin yang demikian memiliki dampak besar terhadap kinerja pekerja, salah satunya adalah dapat menurunkan motivasi para pekerja. Sehingga tujuan akhir dari proyek konstruksi tidak tercapai dengan maksimal.

Kepemimpinan ganda memiliki potensi yang menimbulkan berbagai masalah dalam suatu organisasi apabila dua pemimpin tersebut tidak memiliki komunikasi yang baik (Bhansing, 2003; Reid & Karambayya, 2009). Sikap pemimpin yang demikian memiliki dampak besar terhadap kinerja pekerja, salah satunya adalah dapat menurunkan motivasi para pekerja. Sehingga tujuan akhir dari proyek konstruksi tidak tercapai dengan maksimal.



Gambar 1.2 Pola Posisi Peneliti terhadap Penelitian Terdahulu

Berbagai faktor yang berpengaruh kepemimpinan ganda terhadap kinerja konstruksi dari hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar penelitian yang akan dilakukan. Pada gambar 1.2 beberapa penelitian terdahulu hanya dilihat dari sisi manajer dalam suatu organisasi, sedangkan penelitian ini dilakukan dengan melihat sudut pandang pekerja konstruksi. Maka, penelitian ini akan dilakukan dengan menganalisa faktor adanya dua pemimpin yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang bersifat eksploratif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Dengan adanya kepemimpinan ganda, apa saja faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja proyek konstruksi?
2. Apakah faktor dominan dari manajer proyek yang berpengaruh besar terhadap kinerja pekerja konstruksi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisa faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja

2. Menganalisa faktor paling dominan dari manajer proyek terhadap kinerja pekerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat dari penelitian ini adalah :

1) Memberi pandangan atau pengetahuan terhadap pembaca mengenai faktor paling dominan yang berpengaruh pada motivasi dan kinerja pekerja dalam pekerjaan proyek konstruksi yang dipimpin oleh dua manajer proyek.
2) Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk peneliti yang akan melakukan penelitian serupa.

1.5 Batasan Masalah

Batasan dalam penelitian ini yaitu :

1) Responden dalam penelitian ini adalah pemilik pekerjaan.
2) Pakar manajemen proyek konstruksi yang berdomisili di Kota Surabaya.
3) Pekerja yang ikut dalam tim proyek konstruksi tersebut. (staf, mandor, kepala tukang, dan pekerja kasar / tukang).
4) Proyek konstruksi yang diambil adalah proyek yang telah diikuti perkembangannya dari masa pekerjaan 30% hingga selesai 100%, diluar masa retensi.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan, berisi tentang uraian latar belakang yang mendasari penelitian terhadap faktor yang berpengaruh dalam kinerja pekerja proyek konstruksi yang dipimpin oleh dua manajer proyek. Dari latar belakang yang ada, dapat dibentuk rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, dan manfaat penelitian.

Bab 2 Kajian Pustaka, memuat landasan teoritis dan penjabaran dari istilah – istilah yang terdapat dalam penelitian. Dualisme kepemimpinan, gaya

kepemimpinan, pengertian manajer proyek, tanggung jawab manajer proyek, sikap pekerja proyek

Bab 3 Metodologi Penelitian, berisi konsep dan metode penelitian, identifikasi variabel yang digunakan, menampilkan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian pengaruh dualisme kepemimpinan terhadap kinerja pekerja proyek.

Bab 4 Analisa dan Pembahasan, berisi tentang penjelasan gambaran umum subyek dan obyek penelitian, hasil analisa serta interpretasi.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran, membahas tentang kesimpulan dari hasil analisa dan saran dari penulis berdasarkan hasil penelitian.

BAB 2
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian

Dualisme Kepemimpinan yang digunakan sebagai istilah dalam penelitian ini akan dijelaskan berdasarkan literature yang sudah ada. *Dualisme* dalam konsep filsafat yaitu menyatakan bahwa terdapat dua substansi. Sedangkan Kepemimpinan menurut Siagian (1994:75-76), kepemimpinan adalah sikap pikiran dan semangat kejiwaan untuk memimpin, mendorong, mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan snagat bergantung kepada kewibawaannya, dan juga pimpinan itu tergantung dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap kolega, maupun atasan itu sendiri.

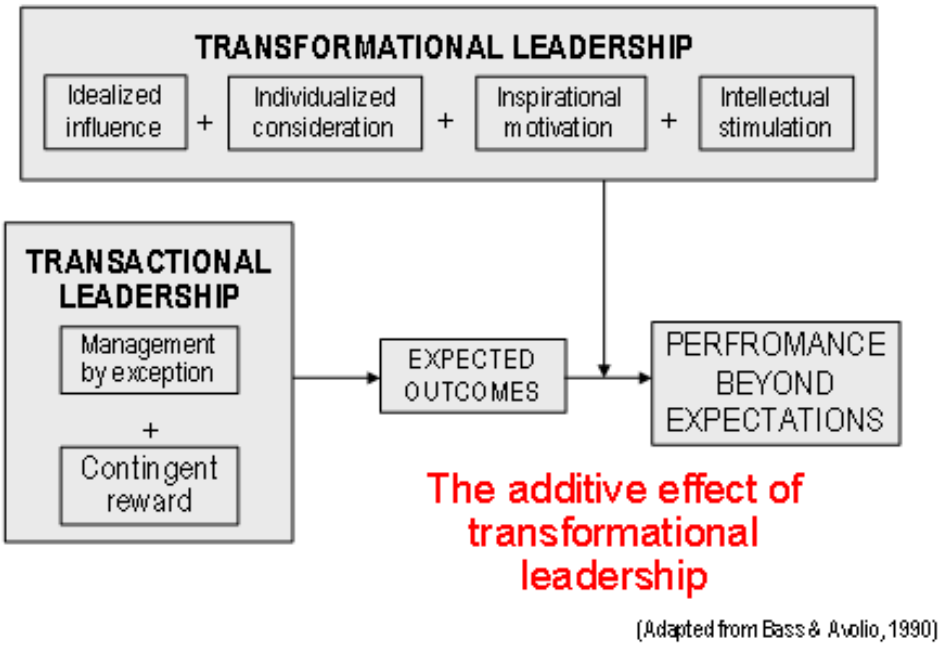
Dualisme Kepemimpinan memiliki potensi yang menimbulkan berbagai masalah dalam suatu organisasi apabila dua pemimpin tersebut tidak memiliki komunikasi yang baik (Bhansing, 2003; Reid & Karambayya, 2009). Sikap pemimpin yang demikian memiliki dampak besar terhadap kinerja pekerja, salah satunya adalah dapat menurunkan motivasi para pekerja. Sehingga tujuan akhir dari proyek konstruksi tidak tercapai dengan maksimal.

Dualisme Kepemimpinan jika mampu memanfaatkan kekuatan pribadi dengan baik dalam melaksanakan tugasnya, akan berdampak tidak hanya peningkatan terhadap kepuasan pekerja namun juga mengurangi tingkat stress bagi pekerjanya (Pearce, 2007).

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Pemimpin dapat menggabungkan dua gaya kepemimpinannya yaitu, transformasional dan transaksional (Bass & Avolio, 1985). Pemimpin

transaksional lebih sering mempertahankan kuantitas dan kualitas kinerja. Transaksional sering melakukan negosiasi untuk mencapai hasil yang diharapkan. Transformasional berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahannya guna mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi tersebut, akan membentuk hubugan baik antar anggota organisasi sehingga muncul kedekatan diantara anggota organisasi. Gambar 2.1 dibawah ini menerangkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan transaksional dalam mencapai optimalisasi kinerja.



Gambar 2.1 Kepemimpinan Transformasional & Transaksional (Bass & Avolio, 1990)

2.2 Proyek Konstruksi

Proyek merupakan aktivitas sementara dari personil, material, serta sarana untuk menjadikan dan mewujudkan sasaran – sasaran (goals) proyek dalam kurun waktu tertentu yang kemudian berakhir (PT.PP, 2003).

Proyek Konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan tertentu (bangunan/konstruksi) dalam batasan waktu, biaya dan mutu tertentu. Proyek konstruksi selalu memerlukan sumber daya yang terdiri dari *human, material, machine, method, money, information,* dan *time.*

Dalam proyek konstruksi terdapat tiga hal penting yang harus diperhatikan yaitu waktu, biaya dan mutu (Kerzner, 2006). Pada umumnya, mutu konstruksi merupakan elemen dasar yang harus dijaga untuk senantiasa sesuai dengan perencanaan. Namun demikian, pada kenyataannya sering terjadi pembengkakan biaya sekaligus keterlambatan waktu pelaksanaan (Proboyo, 1992; Tjaturono, 2004). Seringkali efisiensi dan efektivitas kerja yang diharapkan tidak tercapai. Hal tersebut mengakibatkan pengembang akan kehilangan nilai kompetitif dan peluang pasar (Mora dan Li, 2001).

Proyek konstruksi merupakan jasa pelayanan yang meliputi :

1. Perencanaan Konstruksi
2. Pelaksanaan Konstruksi
3. Pengawasan Konstruksi
4. Gabungan dari 2 atau 3 pelayanan

Rangkaian kegiatan dalam proyek konstruksi diawali dengan lahirnya suatu gagasan yang muncul dari adanya kebutuhan dan dilanjutkan dengan penelitian terhadap kemungkinan terwujudnya gagasan studi kelayakan. Laku dilanjutkan dengan desain awal *(preliminary design)*, desain rinci (*detail design)*, pengadaan sumber daya *(procurement)*, pembangunan di lokasi yang telah disediakan *(construction)*, dan pemeliharaan bangunan yang telah didirikan *(maintenance)* sampai dengan penyerahan bangunan kepada pemilik proyek.

2.3 Persepsi Manajer Proyek

Manajer Proyek merupakan seseorang yang bertanggung jawab dalam mengurus sebuah proyek dan memastikan bahwa suatu proyek dapat berjalan sesuai dengan rencana proyek. Thomas dan Pandey (2009) menyebutkan bahwa manajer sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk membuat kesepakatan untuk memenuhi kebutuhan organisasinya, bagaimana dia (manajer) memperlakukan para pekerja, dan bagaimana dia (manajer) menghadapi berbagai tekanan pekerjaan di area kantor / proyek.

Menurut Ritz (1994), seorang manajer proyek berasal dari suatu institusi atau seorang pengusaha yang sinonim dengan pengurus, eksekutif, supervisor, dan bos. Dalam dunia konstruksi, tentunya seorang manajer harus memahami bagaimana memperlakukan pekerja dan memahami apa yang sebenarnya diinginkan oleh pekerja, tentunya dengan mempertimbangkan sejauh mana konstribusi para pekerja terhadap proyek tersebut.

Menurut Muller (2010), kesuksesan proyek dapat ditentukan melalui dimensi tipe kepemimpinan dan indikator kerja seseorang. Hal tersebut menguatkan bahwa karakteristik tipe pemimpin memiliki pengaruh terhadap kesuksesan proyek, tentu saja pemimpin yang memahami kebutuhan para pekerja.

Kepuasan kerja individu juga dapat dipengaruhi oleh ketelitian dari seorang manajer. Seorang manajer yang teliti, tentunya akan lebih perhatian dan peka terhadap apa yang terjadi di lingkungan kerjanya, termasuk permasalahan yang dialami para pekerja (Nugraheni & Utomo, 2012). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pekerja konstruksi adalah motivasi (Ruri & Utomo, 2011). Dalam kondisi apapun, seorang manajer tentunya harus mengerti dan memahami semua karakter pekerjaannya.

2.4 Kinerja Pekerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat (Taurisa et. al, 2012).

Kinerja pekerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam

peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja (Brahmasari et. al, 2008).

Dalam buku yang berjudul: "Manajemen Sumber Daya Manusia" (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

a. Penilaian kinerja pekerja

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja tenaga kerja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Karakteristik situasi.
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan.
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja.
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan evaluasi

   Seorang manajer menilai kinerja dari masalalu seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

2. Tujuan pengembangan

   Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

2.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pekerja

Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini

disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor individu dan situasi kerja. Menurut Tiffin dan Mc. Cornick (2011) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. Variabel Individu, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individu lainnya.
b. Variabel Organisasi
    1. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperature, dan fentilasi).
    2. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Davis dan J.W Newstrom (1989) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

a. Faktor kemampuan
    1. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman dan latihan.
    2. Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
b. Faktor motivasi
    1. Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
    2. Serikat kerja kebutuhan inidvidu fisiologi, sosial dan egoistic.
    3. Kondisi fisik: lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu variabel organisasi dan individual.

2.5 Teori Delphi

Metode Delphi digunakan dan dipopulerkan pada awal tahun 1960-an oleh RAND, sebuah lembaga penelitian di Santa Monica, California, Amerika Serikat. Metode Delphi merupakan suatu metode yang dilakukan dengan membentuk

suatu kelompok atau komunikasi grup yang terdiri dari para ahli untuk membahas suatu permasalahan. Umumnya para ahli yang dilibatkan merupakan para ahli yang memiliki keahlian dibidang permasalahan yang sedang dibahas (Gordon, 1994; Linston dan Turrof, 2002).

Proses pelaksanaan metode Delphi yang umum dilakukan terdiri dari dua metode / versi (Linstone dan Turrof, 2002), dimana pada metode ini suatu tim dibentuk untuk mendesain suatu kuesioner yang nantinya akan diajukan kepada para ahli. Setelah semua jawaban dari kuisioner didapat, tim menyimpulkan hasil jawaban yang didapat tersebut. Berdasarkan kesimpulan tersebut, tim kembali merancang kuisioner tahap selanjutnya untuk kembali diajukan kepada responden.

Versi lain dari metode Delphi adalah "Delphi Conference". Pada versi ini, metode Delphi dilaksanakan dengan menggunakan suatu sistem komputer yang telah diprogram, yang nantinya akan membantu kerja dari tim untuk menyimpulkan jawaban yang diperoleh dari tiap tahap kuisioner yang diajukan. Keunggulan versi ini adalah menghemat waktu pelaksanaan dan menghindari terjadinya kesalahan dari tim dalam menyimpulkan jawaban yang diperoleh dari kuisioner yang diajukan.

Menurut Godon (1994), pelaksanaan dari metode Delphi ini dilakukan dalam 4 tahap atau fase, yaitu :

1. Kuisioner yang diajukan bertujuan untuk melakukan eksplorasi terhadap suatu hal atau permasalahan yang sedang dibahas dengan mengumpulkan informasi secukup mungkin dari kelompok responden.
2. Pengajuan kuisioner fase kedua bertujuan untuk mengetahui pandangan atau pendapat para responden terhadap permasalahan yang sedang dibahas. Hasil fase ini akan diteliti lebih lanjut apakah terdapat pertentangan pendapat yang signifikan antar kelompok responden mengenai permasalahan yang dibahas.
3. Jika ada pertentangan, maka hal tersebut dijadikan dasar untuk mengetahui alasan mendasar yang menyebabkan pertentangan tersebut melalui pengajuan kuisioner tahap ketiga.

4. Pada fase keempat, seluruh hasil dan jawaban yang telah diperoleh pada tahap sebelumnya dipresentasikan kembali oleh tim kepada para ahli atau kelompok responden untuk dilakukan penyimpulan akhir terhadap permasalahan yang sedang dibahas. Penyampaian hasil yang diperoleh dapat dilakukan dalam bentuk mean atau median data.

2.6 Survey Pendahuluan

Survey pendahuluan dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Langkah awal dalam dalam survey pendahuluan ini dilakukan dengan skala populasi kecil, yaitu para pakar manajemen proyek baik dari akademisi maupunn praktisi. Hasil dari survey awal ini yaitu ditemukannya beberapa indikator awal yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja proyek yaitu :

1. Manajer proyek memiliki kepentingan masing – masing
2. Manajer proyek kurang memiliki pengetahuan yang memadai
3. Diperlukan pihak ke-3 dari eksternal yang memiliki sikap netral (sebagai penengah - negosiator).
4. Kualitas SDM dalam proyek konstruksi

2.7 Penelitian Terdahulu

Pembahasan dalam penelitian terdahulu guna menjaga keaslian dan sebagai acuan yang relevan pada topic yang sedang diteliti. Peneliti melakukan kajian pustaka beberapa riset yang telah ada sebelumnya. Berikut rincian penelitian terdahulu dari beberapa sumber.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No.	Judul	Author	Variabel / Indikator
1.	Environmental Factors and Work Performance of Project Manager in The Construction Industry	Pheng dan Chuan (2006)	1. Hubungan antar tim proyek 2. Kepuasan Kerja 3. Keamanan Kerja 4. Lingkungan Proyek 5. Kerumitan Proyek 6. Tingkat Kewibawaan manajer Proyek
2.	Project Management by Early Warnings (International Journal of Project Management)	Nikander dan Eloranto (2001)	1. Perbedaan budaya pada proyek 2. Sikap dalam berhubungan 3. Alasan dalam organisasi 4. Manajer Proyek terlalu Individual 5. Metode Manajemen yang tidak sesuai
3.	Factors Affecting Labour Productivity In Building Project in The Gaza Strip	Enshassi (2007)	1. Manajer kurang jelas dalam memberikan instruksi 2. Struktur organisasi kurang didukung oleh manajemen 3. Pemimpin tidak mampu mengelola tim 4. Pemimpin tidak mampu menguasai proyek
4.	Practical Guide to Project Planning	Vargas (2008)	1. Manajer proyek kurang mampu dalam memimpin tim proyek 2. Rendahnya sistem kontrol 3. Manajer proyek kurang memotivasi 4. Manajer proyek tidak bekerja pada standart kerja yang sama
5.	Contrauction Contracting Apracial Guide to Company Management	Clough dan Sears (2005)	1. Kurangnya pengalaman dalam hal manajemen
6.	Risk Analysis and Management in Construction	Akintoye (1997)	1. Produktivitas Rendah
7.	Organizational Behavior (15th Edition)	Robbins (2007)	1. Kepemimpinan yang kuat dalam suatu Organisasi 2. Hubungan pemimpin dengan pekerja 3. Penghargaan terhadap pekerjanya Mengambil keputusan melibatkan tim

Belassi dan Tukel (1996) dalam jurnalnya *"A new framework for determining critical success/failure factors in projects"* penelitian ini menghasilkan sebuah konsep dalam mengklasifikasikan faktor-faktor yang dominan dan akibat faktor tersebut terhadap kinerja pekerja proyek. Metode yang digunakan yaitu dengan studi literatur yang menghasilkan 4 area faktor :

1. Faktor yang berhubungan dengan proyek
2. Faktor yang berhubungan dengan pemimpin proyek dan tim proyek
3. Faktor yang berhubungan dengan organisasi
4. Faktor yang berhubungan dengan lingkungan eksternal

Pada penelitian ini, peneliti memiliki tujuan untuk mendapatkan alternative terbaik dalam menempatkan posisi manajer proyek di dalam suatu proyek konstruksi sehingga hal-hal yang mempengaruhi penurunan kinerja pekerja PT W bisa diminimalisir dengan baik. Maka, perlu dianalisa mengenai variabel-variabel yang paling dominan berpengaruh dalam keadaan suatu proyek konstruksi yang dipimpin oleh dua manajer proyek sekaligus. Sedangkan penelitian terdahulu hanya menganalisa variabel pada keadaan normal / pada umumnya yaitu dipimpin oleh manajer proyek tunggal dalam satu proyek konstruksi.

2.8 Analisa Faktor (Eksploratori)

Analisis faktor bertujuan untuk merangkum informasi yang terkandung dalam banyak variabel menjadi hanya beberapa faktor dengan jenis variabel interval dan rasio. Menurut Widayat (2004), analisa faktor digunakan ketika mempunyai banyak variabel dalam kelompok data dan bermaksud mengurangi atau mereduksi jumlah variabel agar mudah diatur, sehingga tidak berlebihan, menyederhanakan data, dan memudahkan untuk pengambilan kesimpulan yang jelas.

Analisa faktor eksploratori atau analisis komponen utama (PCA = *Principle Component Analysis*) merupakan suatu teknik analisis faktor dimana

beberapa faktor yang akan terbentuk berupa variabel laten yang belum dapat ditentukan sebelum analisis dilakukan.

Pada prinsipnya analisa faktor eksploratori membentuk faktor atau variabel laten baru yang bersifat acak yang kemudian diinterpretasikan sesuai dengan faktor atau komponen yang terbentuk. Analisa faktor eksploratori merupakan penelitian yang dimana peneliti belum mempunyai pengetahuan atau teori atau suatu hipotesis yang menyusun struktur faktor yang akan terbentuk, sehingga pada analisa faktor eksploratori ini merupakan teknik untuk membantu membangun teori baru.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 3
METODOLOGI PENELITIAN

Pembahasan pada bab ini mengenai uraian dan metodologi penelitian berdasarkan kerangka pemikiran dan ditunjang dengan kajian pustaka. Pengambilan sampel dalam penelitian ini melalui wawancara, survey pendahuluan, sebaran kuisioner, serta melakukan observasi.

3.1 Konsep Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur persepsi responden terhadap faktor dominan dari kepemimpinan ganda yang mempengaruhi kinerja pekerja proyek. Namun sebelumnya perlu dilakukan terlebih dahulu menentukan variabel yang berpengaruh dalam kinerja pekerja proyek dari tinjauan studi literatur, survey terhadap pakar manajemen proyek (akademisi & praktisi) dan studi kasus. Kemudian variabel tersebut disusun dan dikelompokkan berdasarkan persamaan dalam grup tertentu, sehingga mempermudah penentuan klasifikasi variabel yang berpengaruh, dan lebih memudahkan responden dalam pengisian kuisioner lanjutan.

Dari kuisioner lanjutan tersebut, akan diperoleh variabel – variabel yang lebih spesifik disusun dan kemudian diidentifikasi faktor – faktor yang dominan untuk mengukur persepsi dari responden. Responden yang dimaksud adalah pekerja yang terlibat dalam proyek konstruksi tersebut, baik staff maupun pekerja lapangan.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, pengumpulan data disesuaikan dengan kebutuhan dalam penelitian. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, terdiri dari 2 (dua) jenis data yaitu :

1. Data Primer

   Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer dalam penelitian ini merupakan opini dari

para pakar (expert) dan pandangan subyek dari para pekerja proyek di PT.W yang terkait.

2. Data Sekunder

   Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder berupa bukti, catatan, atau laporan yang telah disusun dan diarsipkan (data dokumen) yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

Metode pengukuran variabel yang digunakan peneliti disini adalah menggunakan tools berupa skala likert, yaitu skala yang berisi empat tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Angka 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Angka 2 = Tidak Setuju (TS)

Angka 3 = Setuju (S)

Angka 4 = Sangat Setuju (SS)

Kemudian dilanjutkan dengan pemberian bobot pada masing – masing variabel penilaian dalam kuisioner sesuai dengan skala likert kuisioner.

Tabel 3.1 Skala Likert kuisioner

Nilai	**Kriteria**	**Penjelasan**
4	Sangat Setuju (SS)	Responden sangat setuju terhadap pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
3	Setuju (S)	Responden menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
2	Tidak Setuju (TS)	Responden tidak menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	Responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan apa yang dirasakan responden.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini ada semua pekerja yang terlibat dalam proyek konstruksi Residential di PT. W, baik pekerja kantor ataupun pekerja di lapangan.

3.3.2 Sampel

Untuk menetapkan sampling dalam penelitian ini adalah sensus yaitu dengan mengambil semua anggota populasi menjadi sampel. Sampel yang digunakan merupakan orang yang bekerja pada proyek konstruksi dalam PT. W di Surabaya. Jumlah pekerja di PT. W Surabaya mencapai lebih dari 25 pekerja baik pekerja lapangan maupun staf konstruksi yang berada di kantor. Maka, untuk penelitian ini diambil sampel dari pekerja sebanyak 25 pekerja.

3.4 Variabel Penelitian

Penentuan variabel dalam penelitian ini di awali dengan adanya survey pendahuluan atau pra-survey yang dilakukan kepada pakar manajemen proyek baik praktisi maupun akademisi. Dari survey awal tersebut didapatkan beberapa indikator variabel yang berpengaruh ini dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2 Survey Pendahuluan

No.	Variabel	Indikator yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pekerja	Uraian
1.	Politik	Ego Manajer Proyek	Manajer Proyek memiliki kepentingan masing - masing
2.	Organisasi	Pengetahuan dalam berorganisasi	Manajer Proyek kurang memiliki pengetahuan yang memadai

Tabel 3.2 Survey Pendahuluan (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pekerja	Uraian
3.	Pengendalian	Negosiator	Pihak ke-3 (eksternal) yang memiliki sikap netral sebagai penengah
4.	Sosial	Penyediaan kualitas SDM	Kebutuhan Sumber Daya Manusia yang memadai baik kualitas dan kuantitasnya

Dari hasil survey pendahuluan, penentuan indikator variabel dikembangkan dari study literatur. Berikut indikator variabel berdasarkan hasil pengembangan survey pendahuluan yang berpengaruh dapat dilihat pada tabel 3.3 dibawah ini.

Tabel 3.3 Variabel Penelitian berdasarkan Study Literatur

No.	Variabel	No. Variabel	Indikator yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pekerja Konstruksi
1.	Politik	1	Kepentingan masing - masing Manajer Proyek
		2	Kemampuan memimpin tim ptoyek
		3	Metode manajemen yang tidak sesuai standart pelaksanaan
2.	Organisasi	4	Pemahaman dalam berorganisasi
		5	Struktur organisasi tidak didukung oleh manajemen
		6	Manajemen kurang cakap

Tabel 3.3 Variabel Penelitian berdasarkan Studi Literatur (Lanjutan)

No.	Variabel	No. Variabel	Indikator yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pekerja Konstruksi
		7	Kurangnya pengalaman dalam hal manajemen
		8	Kepemimpinan yang kuat
3.	Pengendalian	9	Adanya negosiator pihak ke-3
		10	Pengawasan terhadap sub-kontraktor dan supplier
		11	Kemampuan mengelola tim
		12	Pengawasan terhadap kualitas proyek
		13	Produktivitas rendah
		14	Pemimpin tidak mampu mengelola tim
		15	Rendahnya sistem kontrol
4.	Sosial	16	Penyediaan SDM yang berkualitas
		17	Perbedaan budaya pada proyek
		18	Kemampuan menyerap informasi yang kurang lengkap
		19	Kurangnya jumlah SDM dalam proyek
5.	Komunikasi	20	Hubungan antar tim proyek
		21	Sikap dalam berhubungan antar tim
		22	Manajer kurang jelas dalam menyampaikan informasi
		23	Mengambil keputusan melibatkan tim
		24	Hubungan pemimpin dengan pekerja
6.	Teknis	25	Buruknya perencanaan proyek
		26	Kemampuan personil
		27	Penghargaan terhadap pekerja

3.5 Metode Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisa deskirptif yang bersifat eksploratif. Dimana analisa lanjutannya menggunakan teori Delphi yang diolah berdasarkan beberapa tahapan / fase. Tahap awal dalam analisis ini adalah menentukan responden yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Tahap berikutnya adalah dengan mengidentifikasi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Proses analisis yang dilakukan dalam teknik Delphi ini melalui dua tahapan, yaitu eksplorasi pendapat pakar (expert) mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja konstruksi dan dilanjutkan dengan tahap iterasi.

3.5.1 Analisa Deskriptif

Dalam analisa deskriptif, peneliti melakukan analisa terhadap data yang diperoleh lalu disusun dan diklasifikasi secara sistematis. Data disajikan menggunakan tabel dan grafik (diagram) supaya data dapat ditampilkan dengan gambaran yang lebih jelas. Sugiyono (2009) memaparkan bahwa statistik deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan tidak berlanjut pada penarikan kesimpulan.

Menurut Sarwono (2006) analisa deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan hasil dari observasi baik dari distribusi frekuensi, distribusi persen, dan rata-rata (mean). Hasil perhitungan statistik ini memberikan informasi rinci tentang distribusi data dan grafik untuk mengidentifikasi pola-pola tertentu sehingga metode numerik dan grafis saling melengkapi.

Faktor – faktor dalam penelitian ini dikelola dan ditampilkan dalam bentuk diagram kartesius. Hasil tersebut digunakan untuk mengetahui persepsi dua manajer dalam melihat besar pengaruhnya terhadap kinerja anggotanya, kemudian disusun berdasarkan skor pilihan responden dan nilai standart deviasinya.

3.5.2 Teknik Delphi

Proses pelaksanaan metode Delphi tahap 1, yaitu dengan membentuk suatu kuesioner pra-survey yang akan diajukan kepada para ahli. Setelah semua jawaban dari kuisioner didapat, tim menyimpulkan hasil jawaban yang didapat tersebut. Berdasarkan kesimpulan tersebut, tim kembali merancang kuisioner tahap selanjutnya untuk kembali diajukan kepada responden. Kemudian dilanjutkan dengan iterasi 1 yaitu dengan melakukan pembobotan pada masing – masing faktor dengan menggunakan pengukuran likert. Tujuannya untuk mendapatkan faktor yang berpengaruh dengan nilai bobot tertinggi. Pada tahap ini, belum bisa dilakukan pengambilan kesimpulan akhir.

Hasil analisa Delphi tahap 1, jika ada faktor yang tidak konsensus atau belum disepakati bersama (ditunjukkan dengan nilai pembobotan rendah) maka dilakukan pengolahan dan sebaran kuisioner tahap 2. Pertanyaan yang diujikan ulang kepada responden adalah analisa faktor yang belum mendapatkan kesepakatan (konsensus) dari para pakar.

3.5.3 Uji Validitas dan Reabilitas

Syarat yang digunakan dalam suatu angket/kuisioner adalah harus valid dan reliabel. Angket/kuisioner dapat dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data variabel yang diteliti dengan tepat. Suatu angket dikatakan Reliabel (handal) kalau jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu.

3.5.3.1 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrument dikatakan valid berati menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk menadapatkan data itu valid atau dapat digunakan utuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004). Dengan demikian, instrument yang valid merupakan instrument yang benar-benar tepat unuk mengukur apa yang hendak diukur.

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang/ diganti karena dianggap tidak relevan. Teknik untuk mengukur validitas kuesioner adalah sebagai berikut dengan menghitung nilai kuesioner korelasi Pearson (r hitung) antara data pada masing-masing pertanyaan dengan skor total.

Dasar pengambilan keputusan uji validitas adalah :

1) Jika r hitung positif, serta (r hitung) ≥ r tabel, maka butir pertanyaan tersebut valid
2) Jika r hitung positif atau negatif, serta r hitung < r tabel, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

3.5.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Repeted measure atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya
2. One shot atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbanch Alpha > 0,60 (Ghozali,2005).

Rumus Cronbach's Alpha dapat digunakan untuk mencari reliabilitas instrument yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai atau berbentuk skala.

Uji reliabilitas memiliki dasar pengambilan keputusan sabagai berikut:

1. Jika r alpha Cronbach's Alpha positif dan r alpha ≥ r tabelt, maka butir atau variabel tersebut reliabel.
2. Jika r alpha Cronbach's Alpha positif dan r alpha < r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.
3. Jika r alpha ≥ r tabel tapi bertanda negatif, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

3.5.4 Analisa Faktor Eksploratori

Analisis faktor bertujuan untuk merangkum informasi yang terkandung dalam banyak variabel menjadi hanya beberapa faktor dengan jenis variabel interval dan rasio. Menurut Widayat (2004), analisa faktor digunakan ketika mempunyai banyak variabel dalam kelompok data dan bermaksud mengurangi atau mereduksi jumlah variabel agar mudah diatur, sehingga tidak berlebihan, menyederhanakan data, dan memudahkan untuk pengambilan kesimpulan yang jelas.

Analisa faktor eksploratori atau analisis komponen utama (PCA = *Principle Component Analysis*) merupakan suatu teknik analisis faktor dimana beberapa faktor yang akan terbentuk berupa variabel laten yang belum dapat ditentukan sebelum analisis dilakukan.

Pada prinsipnya analisa faktor eksploratori membentuk faktor atau variabel laten baru yang bersifat acak yang kemudian diinterpretasikan sesuai dengan faktor atau komponen yang terbentuk. Analisa faktor eksploratori merupakan penelitian yang dimana peneliti belum mempunyai pengetahuan atau teori atau suatu hipotesis yang menyusun struktur faktor yang akan terbentuk, sehingga pada analisa faktor eksploratori ini merupakan teknik untuk membantu membangun teori baru.

3.5.4.1 Identifikasi Faktor

Dalam penelitian ini, data primer yang didapat dari kuisioner diolah menggunakan alat bantu berupa *software* statistik. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisa faktor adalah dengan cara memilih variabel yang layak dan meringkas variabel-variabel tersebut menjadi beberapa faktor atau bahkan 1 faktor yang popular. Pencarian faktor ini dilakukan dengan rotasi untuk mendapatkan faktor signifikan yang terbentuk berbeda dari faktor lainnya, selanjutnya dari faktor yang terbentuk tersebut dilakukan pemberian nama.

Untuk tahapan identifikasi faktor dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Menentukan variabel yang akan di analisis berdasarkan data literatur.
2. Melakukan uji variabel yang telah diketahui.
3. Membuat proses pengkajian faktor – faktor yang telah ditemukan.
4. Melakukan proses rotasi terhadap faktor yang sudah terbentuk.
5. Menginterpretasikan faktor yang telah terbentuk.
6. Melakukan validasi hasil faktor untuk mengetahui apakah faktor yang terbentuk sudah konsensus atau tidak.

3.5.5 Langkah – langkah dalam Analisa Faktor Eksploratory

Berbagai langkah yang dilakukan dalam analisa faktor exploratory menurut Rai (2016), yaitu :

1. Merumuskan Masalah
   - Identifikasi tujuan analisis.
   - Variabel yang digunakan dalam analisis faktor harus spesifik berdasar penelitian sebelumnya, teori, dan pertimbangan dari peneliti.
   - Pengukuran variabel berdasarkan skala interval atau rasio.
   - Banyaknya elemen sampel (n) harus cukup dan jumlahnya memadai.

2. Menyusun matriks korelasi
    - Data yang digunakan cukup dan memenuhi syarat dalam analisa faktor.
        - Syarat :
            - Korelasi matriks antar indikator. Tingginya korelasi antar indikator mengindikasikan bahwa indikator tersebut dapat dikelompokkan ke dalam sebuah indikator yang bersifat umum atau konstruk. Sebaliknya, jika korelasi antar indikator rendah mengidentifikasikan bahwa indikator tersebut tidak homogen dan tidak mampu membentuk konstruk baru.
            - Korelasi parsial yaitu mencari korelasi satu indikator dengan indikator lain dengan mengontrol indikator lain. Korelasi parsial ini disebut dengan *negative anti-image correlations.*
            - Kaiser-Meyer Olkin (KMO), digunakan untuk melihat syarat kecukupan data untuk analisis faktor. Metode KMO berguna untuk mengukur kecukupan sampling secara menyeluruh dan mengukur kecukupan sampling untuk setiap indikatornya.
    - Mencari korelasi matriks antara indikator yang akan diobservasi.

3. Ekstraksi faktor
    - Suatu metode yang digunakan untuk mereduksi data dari beberapa indikator untuk menghasilkan faktor yang lebih sedikit yang mampu menjelaskan korelasi antar indikator yang diobservasi.
        - Metode Ekstraksi :
            - Analisa komponen utama *(Principal Components Analysis),* merupakan metode sederhana dalam melakukan ekstraksi faktor. Metode ini membentuk kombinasi linear dari indikator yang diobservasi.

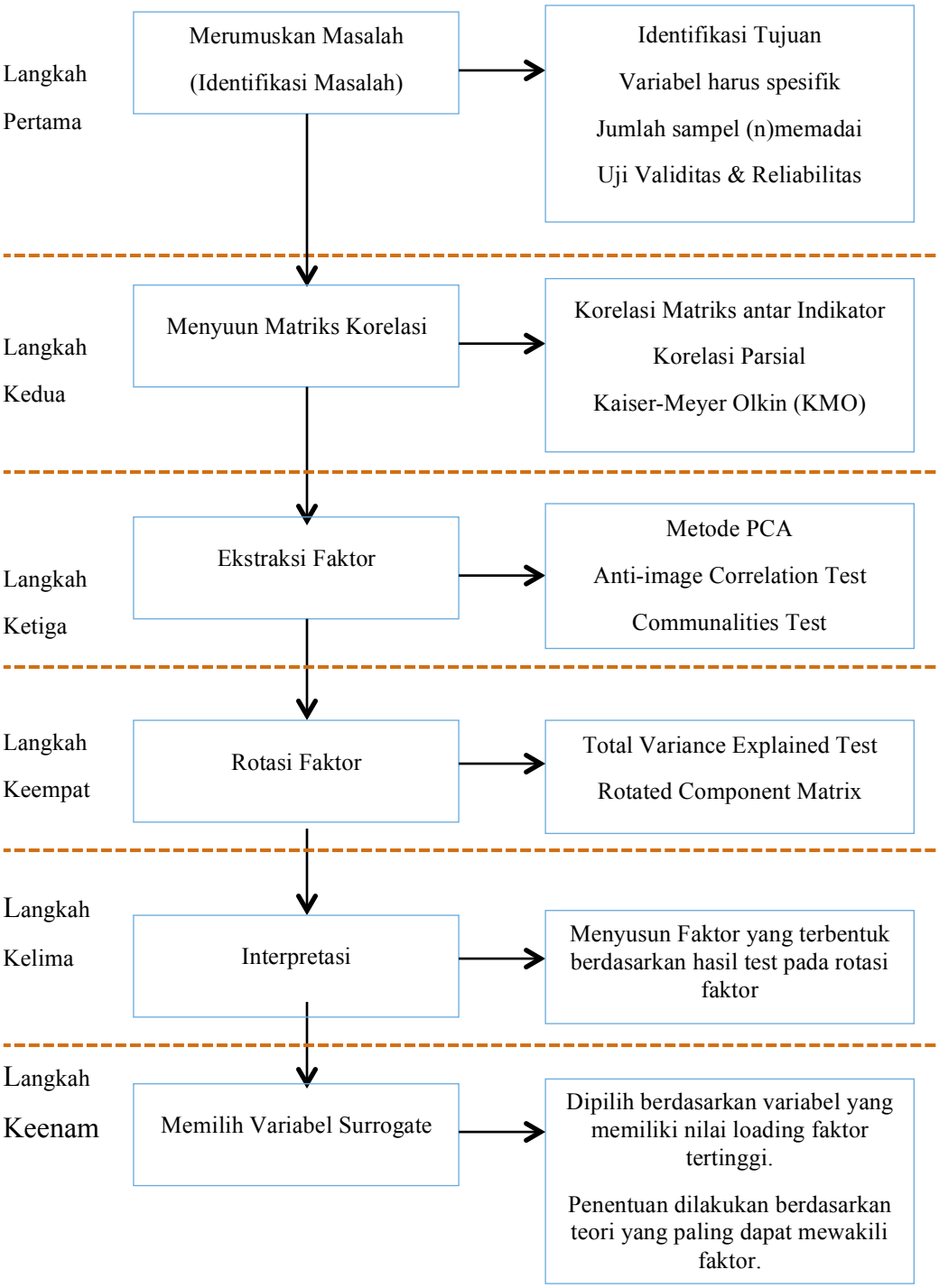
4. Rotasi faktor
    - Rotasi faktor diperlukan jika metode ekstraksi faktor belum menghasilkan komponen faktor utama yang jelas.
    - Tujuan rotasi faktor adalah untuk memperoleh struktur faktor yang lebih sederhana dan lebih mudah diinterpretasikan.

5. Interpretasi faktor
    - Setelah diperoleh sejumlah faktor yang valid, langkah selanjutnya menginterpretasikan nama-nama faktor.
    - Interpretasi faktor dapat dilakukan dengan mengetahui variabel-variabel yang membentuknya.
    - Interpretasi dilakukan dengan *judgement*. Karena bersifat subjektif, hasil bisa berbeda jika dilakukan oleh orang lain.

6. Memilih variabel *surrogate*
    - Variabel *Surrogate* adalah satu variabel yang paling dapat mewakili satu faktor. Misalnya faktor 1 terdiri dari variabel X1,X2,X3, maka yang paling mewakili faktor 1 adalah yang memiliki faktor loading tertinggi dalam satu faktor.
    - Pemilihan variabel surrogate ditentukan berdasarkan teori yang paling dapat mewakili faktor.

Langkah – langkah analisa faktor eksploratory akan digambarkan dalam alur bagan (gambar 3.1) berikut ini :

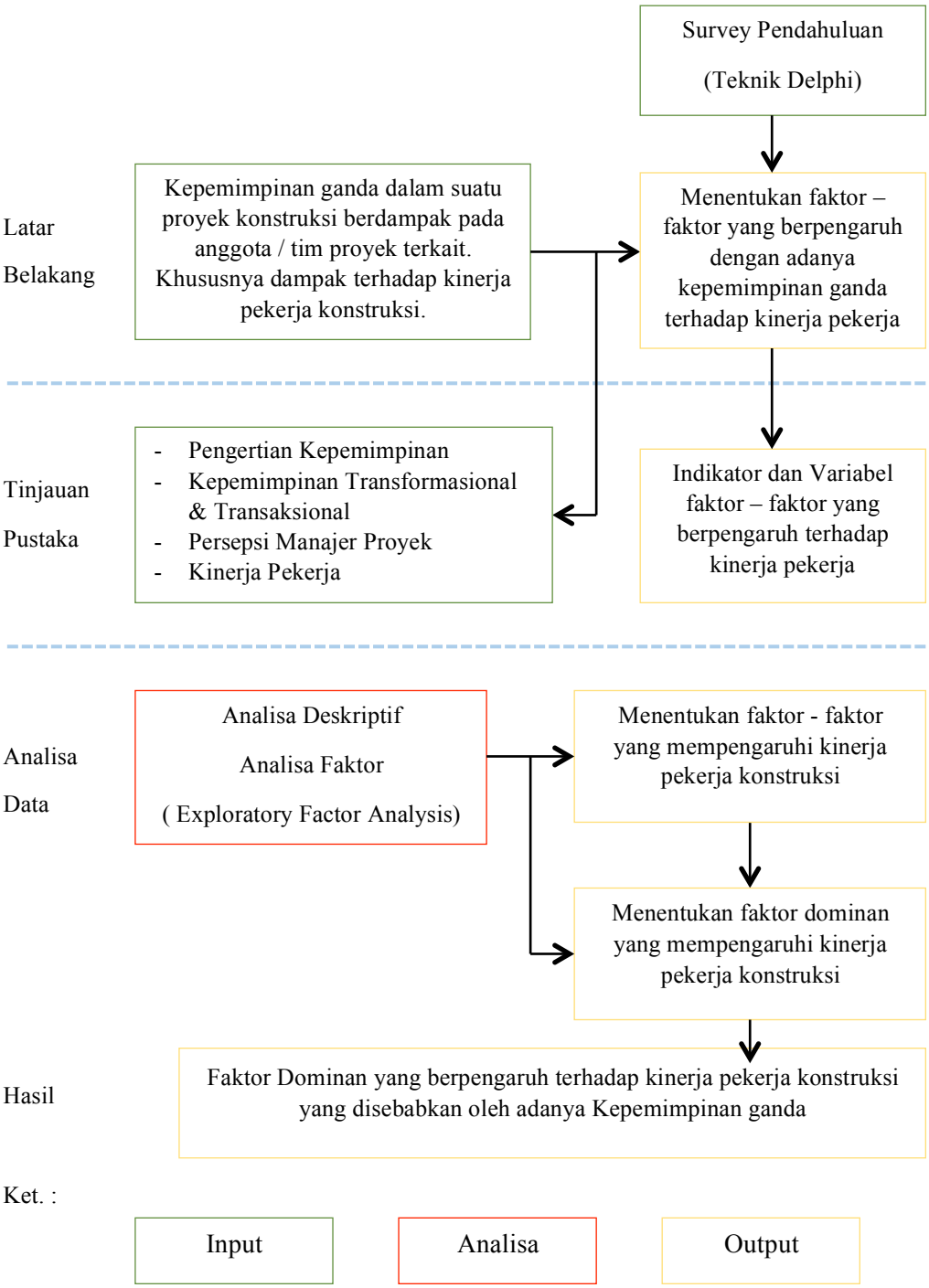
ANALISA FAKTOR EKSPLORATORI



Gambar 3.1 Langkah – langkah Analisa Faktor Eksploratori

3.6 Kerangka Penelitian

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dibuatkan penyususnan bagan alur penelitian. Kerangka berpikir berikut adalah rangkaian bagan yang menggambarkan alur dari proses penelitian sebagaimana digambarkan pada gambar 3.2 dibawah ini:



Gambar 3.2 Alur Kerangka Penelitian

BAB 4
HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Proses Survey

4.1.1 Survey Pendahuluan

Penelitian ini diawali dengan melakukan survey untuk mendapatkan informasi mengenai *dualisme* kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pekerja. Hal ini dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi tertentu yaitu para ahli akademisi dan praktisi dengan bantuan kuisioner. Sumber data kuisioner diambil dari keadaan di lapangan. Survey pendahuluan ini berhasil dikumpulkan sebanyak 8 dari 10 kuisioner yang disebar. Hasil sebaran survey pendahuluan digunakan sebagai acuan untuk pengumpulan data selanjutnya. Hasil survey pendahuluan terlampir.

4.1.2 Survey Lanjutan

Penelitian selanjutnya dengan melakukan survey dengan bantuan kuisioner guna mendapatkan data primer. Sumber data kuisioner diambil dari data hasil survey awal yang kemudian dikembangkan melalui studi literature.

Survey kuisioner pada tahap ini menggunakan sampel dengan populasinya yaitu seluruh pegawai divisi project dari PT. W Surabaya sebanyak 25 responden. Semua data survey berhasil dikumpulkan dalam jangka waktu 5 hari kerja.Pengolahan hasil kumpulan data yang telah dilakukan dengan bantuan program excel dan SPSS. Hasil data tersebut akan dianalisis lebih lanjut dan diinterpretasikan guna mendapatkan faktor-faktor yang dicari.

4.2 Analisa Deskriptif Demografi Responden

Pada bagian ini, akan menjelaskan mengenai analisis deskriptif responden yang berisi analisis demografi responden. Analisa deskriptif dilakukan untuk mengetahui bagaimana karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, daerah asal, provinsi asal, dan pengalaman lama bekerja di

bidang konstruksi. Responden pada penelitian ini adalah 25 pekerja PT W di Surabaya. Tabel 4.1 di bawah ini akan menjelaskan komposisi responden penelitian:

Tabel 4.1 *Demografi* Responden

JENIS KELAMIN	JUMLAH	FREKUENSI
Pria	16	64%
Wanita	9	36%
TOTAL	**25**	**100%**
USIA	**JUMLAH**	**FREKUENSI**
24-29 tahun	11	44%
30-35 tahun	14	56%
TOTAL	**25**	**100%**
PENDIDIKAN	**JUMLAH**	**FREKUENSI**
Diploma	2	8%
S1	20	80%
S2	3	12%
TOTAL	**25**	**100%**
JABATAN	**JUMLAH**	**FREKUENSI**
3D Modeling Staff	2	8%
Arsitek	2	8%
Asistan Project SPV	1	4%
Designer Supervisor	1	4%
Drafter	3	12%
Estimator	1	4%
Interior Designer	2	8%
Product Designer	2	8%
Project Manager (Office)	1	4%
Project Officer	6	24%
Project Supervisor	2	8%
Project Manager (Site)	1	4%
Site Supervisor	1	4%
TOTAL	**25**	**100%**
DAERAH ASAL	**JUMLAH**	**FREKUENSI**
Gresik	1	4%
Madura	1	4%
Malang	3	12%
Mojokerto	2	8%
Pacitan	1	4%
Palu	1	4%
Semarang	1	4%
Sidoarjo	5	20%
Surabaya	10	40%
TOTAL	**25**	**100%**
PROVINSI ASAL	**JUMLAH**	**FREKUENSI**
Jawa Tengah	1	4%
Jawa Timur	23	92%
Sulawesi Tengah	1	4%
TOTAL	**25**	**100%**

Tabel 4.1 *Demografi* Responden (Lanjutan)

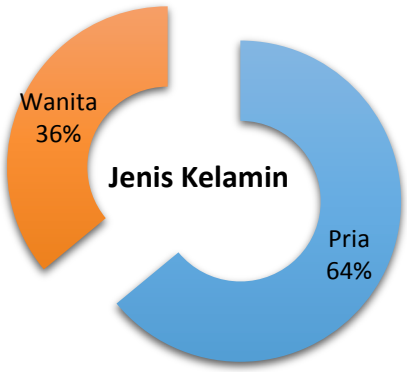
LAMA BEKERJA	JUMLAH	FREKUENSI
1-5 tahun	13	52%
6-10 tahun	10	40%
11-15 tahun	2	8%
TOTAL	**25**	**100%**

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

Karakteristik responden PT W ini, khususnya dalam proyek konstruksi rumah tinggal memiliki rentang usia yang masih produktif yaitu 24-35 tahun, serta memiliki pengalaman bekerja dari 1-15 tahun. Hal ini dikarenakan lingkup skala pada proyek rumah tinggal adalah lingkup skala kecil dengan kerumitan rendah. Sehingga dapat dikatakan bahwa rentang antara pekerja junior dan senior tidak jauh guna mempermudah hubungan antar pekerjanya.

4.2.1 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini (Gambar 4.1) adalah komposisi demografi responden berdasarkan jenis kelamin.



Gambar 4.1 Demografi berdasarkan Jenis Kelamin

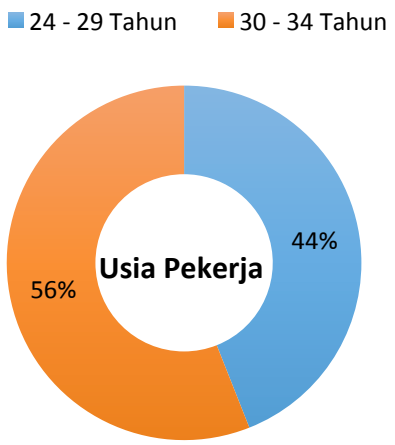
Sumber : Hasil olahan peneliti

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 25 responden yang terdiri dari Pria dan Wanita. Berdasarkan Gambar 4.1, dapat dilihat bahwa jumlah responden Pria lebih mendominasi dengan jumlah 16 orang (64%), dibanding dengan wanita yang hanya berjumlah 9 orang (36%).

Perusahaan konstruksi yang di dominasi dengan pria memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini mendukung pendapat Ayu (2015) yang mengatakan bahwa, jenis kelamin memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Jenis kelamin merupakan suatu konsep kultural yang digunakan untuk membedakan peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional antara pria dan wanita.

4.2.2 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia

Demografi berdasarkan usia responden dibedakan menjadi 2 kelompok dengan rentang selisih 5 tahun, yaitu : 24 – 29 tahun dan 30 – 34 tahun. Dapat dilihat dalam gambar 4.2 di bawah ini.



Gambar 4.2 Demografi berdasarkan Usia Pekerja

Sumber : Hasil olahan peneliti

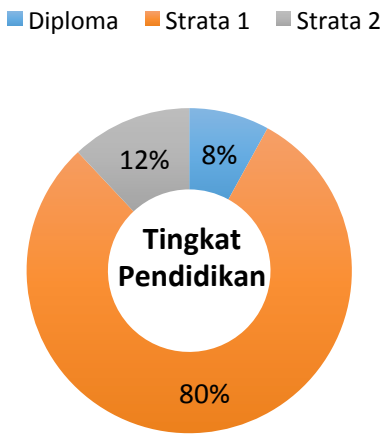
Berdasarkan data pada gambar 4.2, dapat diketahui bahwa komposisi usia pekerja dari PT W memiliki rentang usia yang baik. Responden rata – rata berada pada usia produktif yaitu dengan rentang usia 24-29 tahun sebanyak 11 orang dan rentang usia 30 – 34 tahun sebanyak 14 orang.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Tanto, et al (2012) yang menjelaskan bahwa usia mampu mempengaruhi produktivitas dan kinerja seseorang. Usia yang masih dalam masa produktif biasanya memiliki tingkat

produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja yang berusia tua yang memiliki batasan gerak dan ketahanan fisik yang mulai menurun.

4.2.3 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan

Berikut adalah komposisi demografi responden berdasarkan tingkat pendidikannya (Gambar 4.3).



Gambar 4.3 Demografi berdasarkan Tingkat Pendidikan

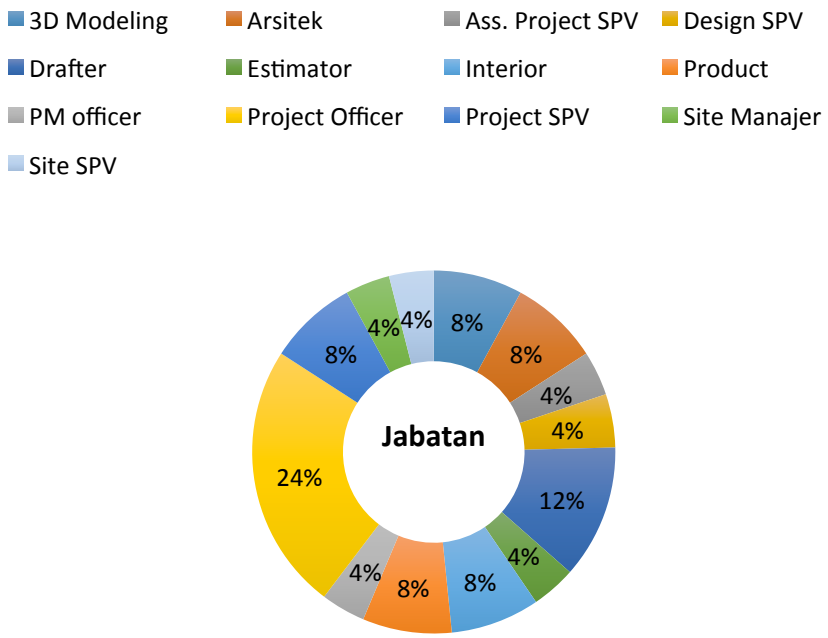
Sumber : Hasil olahan peneliti

Dari gambar diagram diatas (Gambar 4.3), diketahui mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1 yaitu 20 orang (80%), hanya 3 orang (12%) yang memiliki latar belakang pendidikan S2, sedangkan 2 orang (8%) memiliki latar belakang pendidikan Diploma.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, menunjukkan bahwa mayoritas pekerja yang menjadi responden memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Hal ini mendukung pendapat Martin (2007) bahwa tingkat pendidikan yang tinggi memiliki karakteristik dan nilai yang unik. Ditambahkan oleh Siswoyo (2007), bahwa pendidikan yang tinggi merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengubah tingkah laku manusia, baik secara individu maupun kelompok.

4.2.4 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Jabatan

Berikut adalah komposisi demografi responden berdasarkan jabatan pada perusahaan konstruksi PT W (Gambar 4.4).



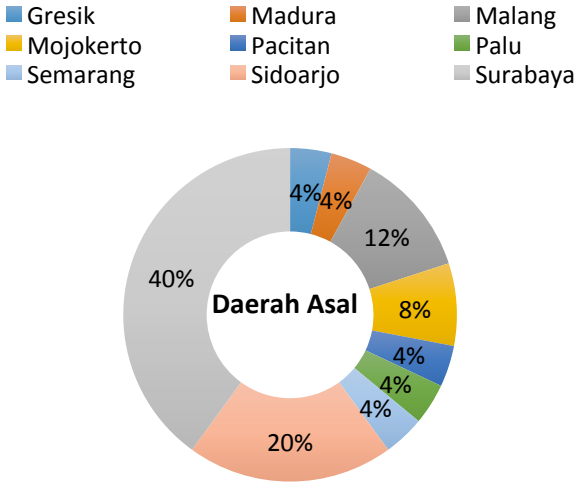
Gambar 4.4 Demografi berdasarkan Jabatan

Sumber : Hasil olahan peneliti

Demografi berdasarkan jabatan pada Gambar 4.4, diketahui mayoritas responden menduduki jabatan sebagai Project Officer yaitu 6 orang (24%), terdapat 3 orang (12%) menduduki jabatan sebagai Drafter, masing-masing 2 orang (8%) menduduki jabatan sebagai 3D Modeling Staff 2 orang (8%), Arsitek, Interior Designer, Product Designer, dan Project Supervisor, masing-masing 1 orang (4%) menduduki jabatan sebagai Asistan Project SPV, Designer Supervisor, Estimator, Project Manager (Office), Project Manager (Site), dan Site Supervisor.

4.2.5 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Daerah Asal

Berikut adalah komposisi demografi responden berdasarkan daerah asal (Gambar 4.5).



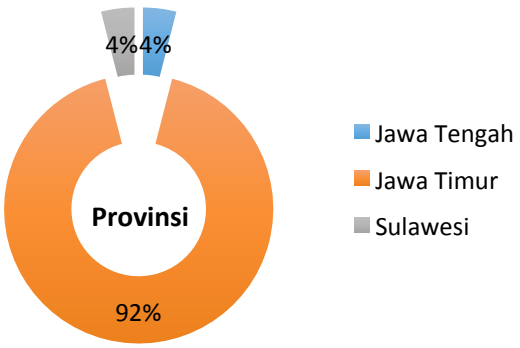
Gambar 4.5 Demografi berdasarkan Daerah Asal

Sumber : Hasil olahan peneliti

Berdasarkan gambar 4.5 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berasal dari Surabaya yaitu sebanyak 10 orang (40%), 5 orang (20%) berasal dari Sidoarjo, 3 orang (12%) berasal dari Malang, 2 orang (8%) berasal dari Mojokerto, masing-masing 1 orang (4%) berasal dari Gresik, Madura, Pacitan, Palu, dan Semarang.

4.2.6 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Provinsi

Berikut adalah komposisi demografi responden berdasarkan provinsi (Gambar 4.6).



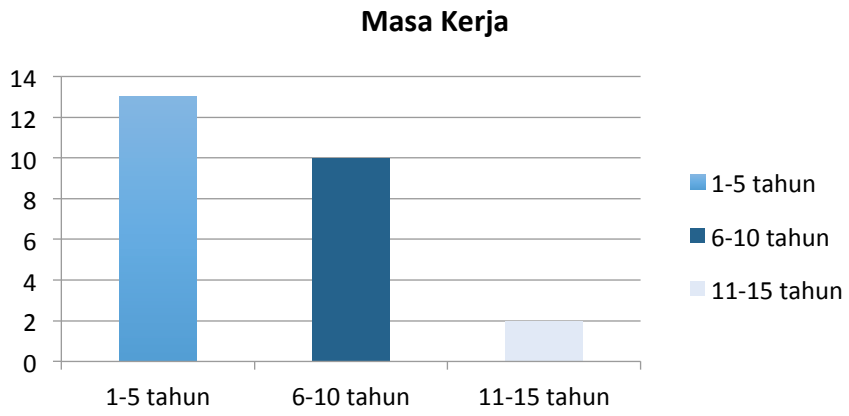
Gambar 4.6 Demografi berdasarkan Provinsi

Sumber : Hasil olahan peneliti

Berdasarkan gambar 4.6 demografi mengenai provinsi responden, diketahui mayoritas responden berasal dari provinsi Jawa Timur yaitu 23 orang (92%), masing-masing 1 orang (4%) berasal dari provinsi Jawa Tengah dan Sulawesi Tengah.

4.2.7 Analisa Deskriptif Demografi Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut adalah komposisi demografi responden berdasarkan lama bekerja dalam bidang konstruksi. (Gambar 4.7).



Gambar 4.7 Demografi berdasarkan Masa Kerja

Sumber : Hasil olahan peneliti

Dari diagram gambar 4.7 diketahui mayoritas responden memiliki pengalaman kerja di proyek konstruksi selama 1-5 tahun yaitu 13 orang (52%), 10 orang (40%) memiliki pengalaman kerja di proyek konstruksi selama 6-10 tahun, hanya 2 orang (8%) yang memiliki pengalaman kerja di proyek konstruksi 11-15 tahun.

Nainggolan, et al (2012) menyebutkan bahwa lama bekerja seseorang mempunyai pengaruh terhadap kinerjanya. Semakin lama masa seorang tenaga kerja, maka ketrampilan dan kemampuan melakukan pekerjaan juga meningkat. Masa kerja juga mampu meningkatkan kedewasaan teknis seseorang.

4.3 Kode Variabel

Pemberian kode pada variabel pada tabel 4.2 berfungsi untuk memudahkan dalam input variabel ke program bantu.

Tabel 4.2 Kode Variabel

Kode Variabel	Uraian
X1	Kepentingan manajer
X2	Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim
X3	Metode manajemen yang tidak sesuai
X4	Hubungan pemahaman manajer dalam berorganisasi
X5	Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen
X6	Manajemen yang kurang cakap
X7	Kurangnya pengalaman pemimpin dalam hal manajemen
X8	Kepemimpinan yang kuat
X9	Negosiator pihak ke-3 dalam menyelesaikan masalah
X10	Kebijakan manajer dalam pengawasan
X11	Kemampuan manajer dalam mengelola tim
X12	Pengawasan kualitas oleh manajer
X13	Pengendalian manajer dalam produktivitas
X14	Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim
X15	Rendahnya kontrol dari manajer
X16	Penyediaan SDM yang berkualitas
X17	Perbedaan budaya dalam proyek
X18	Kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas
X19	Kurangnya SDM dalam proyek
X20	Hubungan antar tim
X21	Sikap dalam berhubungan antar tim
X22	Manajer kurang jelas dalam menyampaikan informasi
X23	Pengambilan keputusan yang melibatkan tim
X24	Hubungan pemimpin dan pekerja
X25	Buruknya perencanaan proyek
X26	Kemampuan setiap personil
X27	Penghargaan terhadap kinerja pekerja

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

4.4 Analisa Deskriptif

Setelah melakukan pengkodean variabel, maka dilakukan analisa terhadap data yang sudah dihimpun kemudian ditabelkan dan diurutkan penilaiannya guna mempermudah menginterpretasikan hasil survey. Kegunaan analisa deskriptif ini menurut Sarwono (2006) yaitu untuk menggambarkan jawaban-jawaban observasi termasuk distribus frekuensi, distribusi persen dan rata-rata (mean).

Analisa faktor juga menghasilkan deskripsi data yang terdiri dari nilai mean dan standart deviasi (simpangan baku) yang mengartikan pengukuran terhadap sebaran data.

4.4.1 Urutan Data Nilai Mean (rata-rata)

Tabel 4.3 Urutan Data Nilai Mean

No.	Indikator	Mean	Kode
1.	Pengawasan kualitas oleh manajer	3.16	X12
2.	Negosiator pihak ke-3 dalam menyelesaikan masalah	3.12	X9
3.	Kebijakan manajer dalam pengawasan	3.12	X10
4.	Kepentingan manajer	3.08	X1
5.	Kepemimpinan yang kuat	2.96	X8
6.	Hubungan pemahaman manajer dalam berorganisasi	2.92	X4
7.	Kemampuan manajer dalam mengelola tim	2.92	X11
8.	Pengendalian manajer dalam produktivitas	2.92	X13
9.	Pengambilan keputusan yang melibatkan tim	2.92	X23
10.	Hubungan pemimpin dan pekerja	2.92	X24
11.	Hubungan antar tim	2.84	X20
12.	Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim	2.76	X2
13.	Penghargaan terhadap kinerja pekerja	2.68	X27
14.	Penyediaan SDM yang berkualitas	2.64	X16
15.	Sikap dalam berhubungan antar tim	2.64	X21
16.	Kemampuan setiap personil	2.48	X26
17.	Buruknya perencanaan proyek	2.36	X25
18.	Rendahnya kontrol dari manajer	2.32	X15
19.	Kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas	2.32	X18
20.	Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen	2.24	X5
21.	Kurangnya pengalaman pemimpin dalam hal manajemen	2.24	X7
22.	Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim	2.24	X14
23.	Perbedaan budaya dalam proyek	2.20	X17
24.	Manajemen yang kurang cakap	2.04	X6
25.	Metode manajemen yang tidak sesuai	1.96	X3
26.	Manajer kurang jelas dalam menyampaikan informasi	1.88	X22
27.	Kurangnya SDM dalam proyek	1.68	X19

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa indikator variabel X12 memiliki nilai rerata (mean) terbesar yang tentunya mempunyai nilai variabel terbesar. Nilai rerata (mean) pada data ini mempunyai nilai mean maksimum 4 dan nilai mean minimum (terendah) 0.

4.4.2 Urutan Data Nilai Standart Deviasi (simpangan baku)

Nilai simpangan baku (standart deviasi) menjelaskan bahwa apabila semakin kecil nilai simpangan baku, maka simpangan kondisi data relatif homogen, demikian pula sebaliknya apabila nilai simpangan baku semakin besar, maka data yang ada relatif heterogen.

Tabel 4.4 Urutan Data Nilai Standart Deviasi

No.	Indikator	StDev	Kode
1.	Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen	1.09	X5
2.	Metode manajemen yang tidak sesuai	0.98	X3
3.	Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim	0.97	X2
4.	Kurangnya pengalaman pemimpin dalam hal manajemen	0.97	X7
5.	Hubungan pemimpin dan pekerja	0.95	X24
6.	Sikap dalam berhubungan antar tim	0.91	X21
7.	Pengambilan keputusan yang melibatkan tim	0.91	X23
8.	Rendahnya sistem kontrol dari manajer	0.90	X15
9.	Manajemen yang kurang cakap	0.89	X6
10.	Negosiator pihak ke-3 dalam menyelesaikan masalah	0.88	X9
11.	Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim	0.88	X14
12.	Perbedaan budaya dalam proyek	0.87	X17
13.	Kepentingan manajer	0.86	X1
14.	Pengendalian manajer dalam produktivitas	0.86	X13
15.	Kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas	0.85	X18
16.	Hubungan antar tim	0.85	X20
17.	Kepemimpinan yang kuat	0.84	X8
18.	Penyediaan SDM yang berkualitas	0.81	X16
19.	Buruknya perencanaan proyek	0.81	X25
20.	Kemampuan setiap personil	0.77	X26
21.	Kemampuan manajer dalam mengelola tim	0.76	X11
22.	Kurangnya SDM dalam proyek	0.75	X19
23.	Hubungan pemahaman manajer dalam berorganisasi	0.70	X4
24.	Penghargaan terhadap kinerja pekerja	0.69	X27
25.	Kebijakan manajer dalam pengawasan	0.67	X10
26.	Manajer kurang jelas dalam menyampaikan informasi	0.67	X22
27.	Pengawasan kualitas oleh manajer	0.62	X12

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat dilihat bahwa variabel : Hubungan pemahaman manajer dalam berorganisasi (X4), Penghargaan terhadap kinerja pekerja (X27), Kebijakan manager dalam pengawasan (X10), Manajer kurang jelas dalam menyampaikan informasi (X22), dan Pengawasan kualitas oleh manajer (X12) merupakan urutan variabel yang memiliki nilai standart deviasi terkecil. Hal ini mengartikan bahwa data-data yang ada mempunyai fluktuasi yang rendah sehingga data tersebut cenderung homogen.

4.5 Metode Reduksi Variabel

Dikarenakan jumlah variable melebihi jumlah responden 27 > 25 responden, maka perlu dilakukan reduksi variable. Hal ini dilakukan karena dalam analisa factor jumlah variable tidak boleh lebih besar daripada jumlah responden. Sehingga nantinya data yang diolah dalam software SPSS bisa terbaca dan dianalisis lebih lanjut.

Sebelum masuk dalam analisa factor, maka perlu dilakukan Uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner mengenai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja telah valid dan reliabel sehingga data yang dihasilkan layak dianalisis lebih lanjut.

4.5.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan ketepatan item-item pertanyaan kuesioner dalam mengukur variable penelitian. Dari hasil uji validitas didapatkan 16 indikator yang valid dan 11 indikator yang tidak valid. Indikator yang tidak valid memiliki nilai signifikan > 0.05, sehingga tidak bisa digunakan untuk analisa lebih lanjut dikarenakan indikator tersebut tidak memiliki pengaruh pada penelitian ini. 11 indikator yang tidak valid tersebut diantaranya adalah :

- Kepentingan manajer (X1)
- Metode manajemen yang tidak sesuai (X3)
- Hubungan pemahaman manajer dalam berorganisasi (X4)
- Manajemen yang kurang cakap (X6)
- Kurangnya pengalaman pemimpin dalam hal manajemen (X7)
- Kebutuhan negosiator dalam penyelesaian masalah (X9)
- Kebijakan manajer dalam pengawasan (X10)
- Pengawasan kualitas oleh manajer (X12)
- Kurangnya SDM dalam proyek (X19)
- Manajer kurang jelas dalam menyampaikan info (X22)
- Pengambilan keputusan yang melibatkan tim (X23)

11 indikator diatas direduksi dan tidak diikutkan dalam proses uji selanjutnya.

4.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kehandalan kuesioner yang disebar dalam mengukur variabel penelitian dengan menghasilkan pengukuran yang konsisten. Nilai *Cronbach Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,846 > 0,6. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa keenam belas indikator yang valid dinyatakan reliabel. Dengan demikian untuk analisis selanjutnya digunakan 16 indikator.

4.6 Deskriptif Variabel Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan deskriptif tanggapan responden pada variabel penelitian. Deskriptif tanggapan responden dilakukan dengan melihat nilai mean yang dikategorikan dengan interval kelas sebagai berikut:

Interval	Kategori
3,26 – 4,00	**Sangat Tinggi**
2,51 – 3,25	**Tinggi**
1,76 – 2,50	**Rendah**
1,00 – 1,75	**Sangat Rendah**

Berikut adalah deskriptif tanggapan responden pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja:

Tabel 4.5 Deskriptif hasil sebaran kuisioner terhadap responden

	Indikator	Mean	Std. Dev	Kategori
X2	Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim	2,76	0,970	Tinggi
X5	Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen	2,24	1,091	Rendah
X8	Kepemimpinan yang kuat	2,96	0,841	Tinggi
X11	Kemampuan manajer dalam mengelola tim	2,92	0,759	Tinggi
X13	Pengendalian manajer dalam produktivitas	2,92	0,862	Tinggi
X14	Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim	2,24	0,879	Rendah
X15	Rendahnya sistem kontrol dari manajer	2,32	0,900	Rendah
X16	Penyediaan SDM yang berkualitas	2,64	0,810	Tinggi
X17	Perbedaan budaya dalam proyek	2,20	0,866	Rendah
X18	Kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas	2,32	0,852	Rendah
X20	Hubungan antar tim	2,84	0,850	Tinggi
X21	Sikap dalam berhubungan antar tim	2,64	0,907	Tinggi
X24	Hubungan pemimpin dan pekerja	2,92	0,954	Tinggi
X25	Buruknya perencanaan proyek	2,36	0,810	Rendah
X26	Kemampuan setiap personil	2,48	0,770	Rendah
X27	Penghargaan terhadap kinerja pekerja	2,68	0,690	Tinggi

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan table 4.5, diketahui bahwa terdapat 9 indikator yang memiliki kategori interval yang tinggi yaitu : Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim (X2), Kepemimpinan yang kuat (X8), Kemampuan manajer dalam produktivitas (X13), Penyediaan SDM yang berkualitas (X16), Hubungan antar tim (X20), Sikap dalam berhubungan antar tim (X21), Hubungan pemimpin dan pekerja (X24), dan Penghargaan terhadap kinerja pekerja (X27).

4.7 Metode Analisa Data

4.7.1 Proses Penentuan Faktor

Analisa faktor digunakan untuk mereduksi setiap data yang ada dan meringkas sejumlah variable menjadi lebih sedikit dan memberikan nama sebagai faktor dalam prosesnya. Analisa ini bertujuan untuk menemukan hubungan antar variable yang ada dengan sejumlah variable yang saing independent satu dengan lainnya. Analisa factor menitik beratkan pada bagian variasi total dimana suatu variable mempunyai konstribusi terhadap variable yang lain dan dibentuk dalam suatu himpunan factor. Dalam hal ini, variable yang memiliki korelasi terbesar akan berkelompok membentuk suatu set variable atau factor baru.

4.7.1.1 Anti-image Correlassion Test

Anti – image Correlation Test mengukur korelasi masing-masing indikator variabel dengan faktor secara keseluruhan. Nilai MSA pada *anti-image correlassion test* yang disyaratkan > 0,5.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa indikator X16 (Penyediaan SDM yang berkualitas) memiliki nilai 0,444 dan X18 (Kemampuan tim dalam menyerap informasi) memiliki nilai 0,497. Sehingga dua indicator variable tersebut harus dikeluarkan / direduksi karena kurang memiliki kontribusi dalam pembentukan factor.

4.7.1.2 Analisa Communalities

Communalities adalah suatu nilai yang menunjukkan kontribusi indikator variabel terhadap faktor yang terbentuk. Selain itu Communalities juga

didefinisikan sebagai besaran nilai varians (%) suatu variabel yang dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk. Hasil communalities digunakan untuk mendefinisikan besaran nilai varians suatu variabel yang dapat dijelaskan dengan nilai determinan. Menurut Santoso (2015), semakin besar nilai Communalities maka semakin tinggi peranan indikator dalam menjelaskan faktor yang terbentuk.

Berdasarkan hasil analisa communalities yang telah dilakukan, nilai terbesar ada pada indikator variabel X17 (Perbedaan budaya dalam lingkungan proyek) adalah 88%, hal ini menunjukkan bahwa 88% varians dari variabel X17 dapat dijelaskan dalam faktor yang terbentuk. Data selengkapnya dapat dilihat dalam tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6 Communalities dengan 14 indikator

Kode	Initial	Extraction
X17	1,000	0,881
X26	1,000	0,863
X5	1,000	0,827
X14	1,000	0,810
X13	1,000	0,807
X20	1,000	0,804
X8	1,000	0,790
X11	1,000	0,789
X24	1,000	0,784
X21	1,000	0,780
X15	1,000	0,770
X25	1,000	0,756
X27	1,000	0,565

Sumber : Hasil Olahan Peneliti – Extraction Method PCA

4.7.1.3 Total Varianced Explained Test

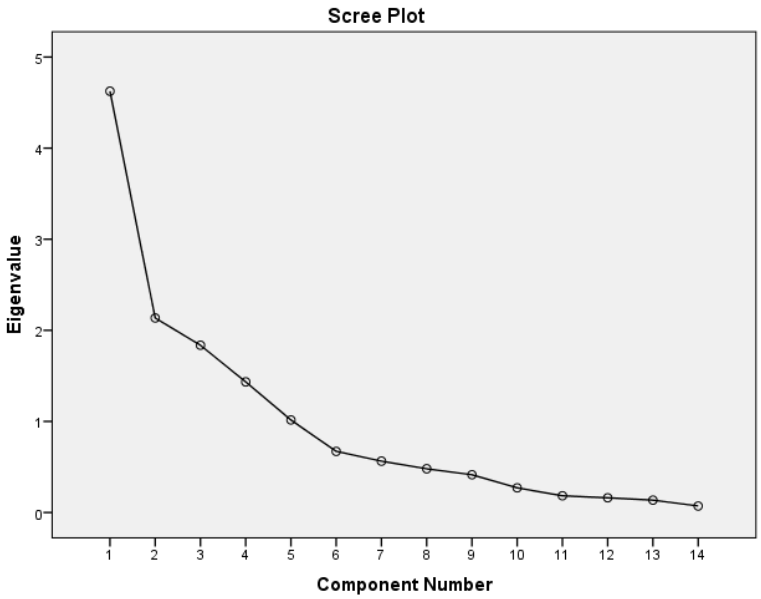
Total Variance Explained merupakan besaran nilai varians yang dapat dijeaskan oleh factor yang dianalisis guna menentukan jumlah variable yang dapat diterima secara empiris dengan melihat nilai *eigenvalue*. Berdasarkan hasil analisa pada *total variance explained*, dapat diketahui :

a. Nilai eigenvalues menunjukkan jumlah variable yang menjadi anggota terhadap factor baru yang terbentuk.
b. Besaran varians menentukan banyaknya variable yang dapat dijelaskan oleh factor yang terbentuk.

c. Menentukan jumlah factor yang terbentuk berdasarkan sekumpulan variable yang sudah ada.

Nilai eigen values digunakan untuk menunjukkan tingkat kepentingan relative masing-masing factor. Dari analisa tersebut diketahui bahwa terbentuk 5 faktor yang memiliki nilai total eigen values sebesar 4,625 ; 2,136; 1,836; 1,434; dan 1,016 dengan jumlah 14 variabel.

Dari hasil analisa juga ditemukan nilai total varians dari 5 komponen yang menunjukkan bahwa factor 1 beranggotakan 33,03 variabel; factor 2 beranggotakan 15,25 variabel; factor 3 beranggotakan 13,11 variabel; factor 4 beranggotakan 10,24 variabel, dan factor 5 beranggotakan 7,256 variabel. Sedangkan untuk factor yang mempunyai nilai eigen values < 1, tidak mempunyai anggota pembentuk dan tidak digunakan dalam menghitung jumlah factor yang terbentuk. Gambar 4.8 dibawah ini adalah Scree Plot guna mempertegas pembentukan 5 faktor baru yang terbentuk.



Gambar 4.8 Scree Plot

Sumber : Hasil olahan peneliti

4.7.1.4 Component Matrix dan Rotated Component Matrix

Component matrix dan *rotated component matrix* berisi nilai *loading factor* yang menjelaskan distribusi indikator-indikator ke dalam faktor baru yang terbentuk. Nilai *loading factor* yang digunakan adalah yang berasal dari hasil

rotasi (*rotated component matrix*) karena memberikan hasil yang lebih jelas dan nyata. Nilai *loading factor* yang besar menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara indikator dengan faktor yang terbentuk. Dasar penentuan indikator menjadi pembentuk faktor baru dilihat dari nilai *loading factor* yang paling besar dan bernilai > 0,5.

Ekstraksi yang dilakukan pada 14 variabel dengan metode principal component analysis (PCA), membentuk lima komponen factor. Berdasarkan hasil analisa komponen matrix lima faktor yang terbentuk terdiri dari variable-variabel yang memiliki kesamaan dalam membentuk factor. Berikut variable pembentuk faktornya :

i. Variabel X24 (Hubungan pemimpin dan pekerja) memberikan kontribusi sebesar 82,2% sebagai pembentuk factor 1.
ii. Variabel X26 (Kemampuan setiap personil) memberikan konstribusi sebesar 88,5% sebagai pembentuk factor 2.
iii. Variabel X25 (Struktur organisasi) memberikan kontribusi sebesar 83,1% sebagai pembentuk factor 3.
iv. Variabel X17 (Perbedaan budaya dalam proyek) memberikan kontribusi sebesar 88,1% sebagai pembentuk factor 4.
v. Variabel X13 (Pengendalian produktivitas oleh manajer) memberikan kontribusi sebesar 87,3% sebagai pembentuk factor 5.

4.7.2 Pengujian Terhadap Variabel Pembentuk

Pengujian terhadap variabel dilakukan dengan mengukur nilai KMO dan Bartlett Testnya. Hasil dari pengujian terhadap 14 variabel dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.7 KMO-MSA dan *Bartlett's Test*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,643
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	162,213
	df	91
	Sig.	0,000

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

Hasil analisis pada tabel 4.7 diatas menunjukan bahwa nilai KMO pada hasil output sebesar 0,643 menandakan bahwa variabel pembentuk memiliki tingkat akurasi yang baik.

4.8 Tinjauan Variabel Pembentuk Faktor

Uraian pada indikator variabel pembentuk yang ada pada tabel 4.8, dilakukan dengan melihat studi literatur. Penjelasan dapat dilihat pada uraian berikut :

Tabel 4.8 Faktor Baru yang Terbentuk

Kelompok	**Indikator**		***Loading Factor***	***% of Variance***
Faktor 1	X8	Kepemimpinan yang kuat	0,811	33,033
	X11	Kemampuan manajer dalam mengelola tim	0,682	
	X24	Hubungan pemimpin dan pekerja	**0,822**	
	X27	Penghargaan terhadap kinerja pekerja	0,652	
Faktor 2	X21	Sikap dalam berhubungan antar tim	0,839	15,256
	X25	Buruknya perencanaan proyek	0,818	
	X26	Kemampuan setiap personil	**0,885**	
Faktor 3	X5	Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen	**0,831**	13,115
	X14	Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim	0,755	
	X20	Hubungan antar tim	0,818	
Faktor 4	X2	Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim	0,804	10,242
	X17	Perbedaan budaya dalam proyek	**0,881**	
Faktor 5	X13	Pengendalian manajer dalam produktivitas	**0,873**	7,256
	X15	Rendahnya sistem kontrol dari manajer	0,787	

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

Faktor 1

Faktor 1 terdiri dari 4 indikator, yaitu :

1. **Hubungan pemimpin dan pekerja**, yang memiliki arti bahwa dengan pemimpin harus mampu menjaga hubungan baik dengan

seluruh pegawainya sehingga mampu bekerja secara maksimal dan tercipta kondisi yang menguntungkan bagi pegawai dalam rangka memajukan perusahaan. (Robbins, 2007).

2. **Kemampuan manajer dalam mengelola tim**, pentingnya suatu pimpinan manajer proyek dalam mengelola tim akan sangat bermanfaat dalam menjalankan proyek yang efisien. Hal ini tentunya juga bermanfaat mengurangi kesalah pahaman dari antar individu terhadap tanggung jawab masing – masing (Enshassi, 2007).
3. **Hubungan pemimpin dan pekerja,** dalam suatu proyek hubungan yang baik antara pimpinan (project manager) dengan anggota / timnya akan memiliki pengaruh yang besar dalam pengerjaan proyek tersebut (Pheng dan Chuan, 2006).
4. **Penghargaan terhadap kinerja pekerja**, dengan adanya awarde / penghargaan yang diberikan oleh pimpinan terhadap timnya akan mampu memberikan efek besar terhadap peningkatan kinerja masing – masing anggotanya (Robbins, 2007).

Faktor 2

Faktor 2 terdiri dari 3 indikator, yaitu :

1. **Sikap dalam berhubungan antar tim,** merupakan kunci dalam setiap pekerjaan. Sikap yang baik antar tim akan membina hubungan yang baik pula. Apabila sikap dari masing – masing anggota tim kurang baik, maka akan terjadi ketidak puasan dalam hasil pekerjaan (Nikander, 2001).
2. **Buruknya perencanaan proyek,** berkaitan dengan kegagalan pelaksanaan proyek. Buruknya perencanaan proyek juga akan memberikan dampak buruk terhadap kinerja para pekerja proyek konstruksi (Vergas, 2008).
3. **Kemampuan setiap personil**, memiliki pengertian bahwa kemampuan dan ketrampilan pribadi sangat mendukung dalam pekerjaan proyek konstruksi dimana jika anggota tim tidak

memiliki kemampuan yang mumpuni maka akan menghambat kinerjanya (Belassi dan Tukel, 1996).

Faktor 3

Faktor 3 terdiri dari 3 indikator, yaitu :

1. **Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen,** menyebabkan hilangnya motivasi dalam diri setiap pekerja sehingga pekerjaan akan menjadi rancu (Enshassi, 2007).
2. **Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim,** memiliki kaitan dengan karakter anggota timnya. Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim akan memiliki anggota yang memiliki karakteristik pasif sehingga kurang memberikan gairah yang besar dalam berpartisipasi secara maksimal dalam setiap pekerjaannya (Enshassi, 2007).
3. **Hubungan antar tim**, akan membentuk ikatan dari sesama anggotanya. Jika hubungan antar tim baik, maka seluruh anggot tim juga akan membentuk tim yang efektif dan produktif (Pheng dan Chuan, 2006).

Faktor 4

Faktor 4 terdiri dari 2 indikator, yaitu :

1. **Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim,** merupakan hal yang sangat penting untuk mengurangi segala kesalahan dalam pekerjaan proyek. Hal ini juga mendukung dalam peningkatan kinerja bagi masing – masing anggota tim (Pheng dan Chuan, 2006).
2. **Perbedaan budaya dalam proyek**, dapat berdampak pada pelaksanaan proyek. Manajer proyek harus bisa mengenal dan memahami bahwa perbedaan budaya yang ada tidak akan menjadi masalah dan harus diarahkan untuk saling mengisi dan berkolaborasi dengan baik (Nikander, 2001).

Faktor 5

Faktor 5 terdiri dari 2 indikator, yaitu :

1. **Pengendalian manajer dalam produktivitas,** seorang manajer memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan produktivitas dalam suatu pekerjaan proyek. Dengan adanya pengendalian produktivitas yang baik, maka dapat menunjang kesuksesan dalam mencapai tujuan proyek sesuai dengan yang telah direncanakan (Akintoye, 2007).
2. **Rendahnya sistem kontrol dari manajer**, memiliki arti adanya pengawasan, pengendalian, pembinaan, dan peningkatan oleh seorang manajer terhadap anggota tim. Meliputi kontrol dalam kualitas, pengelolaan tim, dan kontrol terhadap segala hal yang berkaitan dengan proyek yang sedang berlangsung (Vergas, 2008).

4.9 Pemberian Nama Terhadap Faktor Pembentuk

Pemberian nama pada masing-masing factor baru yang terbentuk merupakan langkah akhir dari analisa factor eksploratory. Langkah – langkah yang digunakan dalam penamaan terhadap factor baru yang terbentuk yaitu dengan cara melihat indikator yang memiliki nilai kontribusi (nilai loading factor) yang terbesar dari setiap faktornya.

Penamaan ini dilakukan berdasarkan rujukan studi literatur berdasarkan variable pembentuk yang memiliki nilai kontribusi yang besar.

- **Faktor 1 : Gaya Komunikasi**

  Merujuk pada Robbins (2001) dalam *organizational behaviour*, Komunikasi meliputi transfer maupun pemahaman kata. Proses komunikasi dimulai dari pengirim yang memiliki pesan, ide, gagasan, dan informasi yang disampaikan kepada penerima. "Komunikasi membuat sistem kooperatif organisasi menjadi lebih dinamis dengan semua manusia yang terlibat didalamnya". Kemampuan komunikasi yang baik dalam suatu organisasi dapat mengurangi kemungkinan adanya gangguan.

- **Faktor 2 : Kemampuan Kompetensi *(Skill)***

  Kompetensi *(skill)* merujuk pada pengertian menurut Robbins (2001) yang mengatakan bahwa "Kompetensi adalah kemampuan, kecakapan dan kapasitas seorang karyawan dalam mengerjakan tugas pada pekerjaannya." Semakin terampil seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, maka lebih cepat dan mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

- **Faktor 3 : Organisasi**

  Merujuk pada Wibowo (2007), organisasi merupakan suatu wadah yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama yang efektif. Dengan adanya struktur organisasi yang baik, maka mampu memberikan kelebihan berupa pengembangan keterampilan pegawai dan mampu merangsang kinerja dan disiplin para pekerja.

- **Faktor 4 : Budaya *(Culture)***

  Budaya merujuk pada teori dari Darmawan (2013), budaya merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan sehingga dapat memperjelas tujuan dan arah strategi dan dapat membantu pemimpn dalam mencapai peningkatan kinerja yang lebih tinggi.

- **Faktor 5 : Sistem Pengendalian (*Controlling)***

  Merchant dan Van der Stede (2003) mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan timbal balik dengan gaya kepemimpinan. Sistem pengendalian dapat membantu mengatasi masalah yang muncul dalam suatu perusahaan. Teori ini menjadi rujukan terhadap indikator pembentuk faktor.

BAB 5
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berikut beberapa hal yang dapat disimpulkan berdasarkan analisis yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya, antara lain yaitu :

1. Menurut hasil analisa demografi, pekerja pada PT W memiliki rentang usia produktif, yaitu antara 24-35 tahun, berpendidikan terakhir rata-rata Sarjana Strata 1 (S1), mayoritas bertempat tinggal di Surabaya sehingga karakter budaya tidak terlalu menjadi pengaruh, dan rata-rata pekerja tersebut memiliki pengalaman bekerja antara 1-10 tahun.

2. Dari 27 indikator variabel, 11 diantaranya kurang memiliki pengaruh terhadap kinerja pekerja karena memiliki nilai signifikan > 0.5 pada uji validitasnya. Sehingga untuk analisa lebih lanjut, hanya dilakukan pengujian terhadap 16 indikator variabel.

3. Hasil dari pengukuran korelasi masing-masing indikator dengan faktor secara keseluruhan, didapatkan bahwa untuk indikator yang memiliki nilai MSA < 0,5 artinya indikator tersebut tidak memiliki korelasi yang kuat dengan faktor secara keseluruhan, sehingga harus direduksi dari proses analisis. Dari 16 indikator yang di uji, ditemukan 2 indikator yang memiliki nilai MSA < 0,5 yaitu X16 (penyediaan SDM yang berkualitas) sebesar 0.444 dan X18 (kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas) sebesar 0.497.

4. Dari hasil penelitian mengenai analisa faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pekerja proyek konstruksi dengan studi kasus PT. W Surabaya, terdapat 5 faktor dengan nilai pembentuk sebesar 78,902% yang dapat mewakili variabel – variabel yang ada. 5 faktor tersebut terdiri dari 14 variabel / indikator, sebagai berikut :

- Faktor 1 : Gaya Komunikasi
  - Kepemimpinan yang kuat
  - Kemampuan manajer dalam mengelola tim
  - Hubungan pemimpin dan pekerja
  - Penghargaan terhadap kinerja pekerja

- Faktor 2 : Kemampuan Kompetensi *(skill)*
  - Sikap dalam berhubungan antar tim
  - Buruknya perencanaan proyek
  - Kemampuan setiap personil

- Faktor 3 : Organisasi
  - Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen
  - Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim
  - Hubungan antar tim

- Faktor 4 : Budaya
  - Kemampuan manajer dalam memipin dan mengarahkan tim
  - Perbedaan budaya dalam proyek

- Faktor 5 : Sistem Pengendalian *(Controlling)*
  - Pengendalian Manajer dalam produktivitas
  - Rendahnya sistem kontrol dari manajer

5. Faktor yang paling dominan dan memiliki pengaruh yang besar dalam penelitian ini yaitu faktor mengenai Gaya Komunikasi. Gaya komunikasi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 33,03%.

5.2 Saran

Penelitian ini masih perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut secara lebih luas dan detail dengan melibatkan lebih banyak responden dari berbagai perusahaan konstruksi. Harapannya bisa lebih memberikan gambaran lebih detail

lagi dari pengaruh adanya kepemimpinan ganda dalam suatu proyek konstruksi di Indonesia.

Dalam penelitian dan penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan khususnya dalam membuat pertanyaan dalam penyusunan kuisioner sehingga masih terdapat pertanyaan yang memiliki arti yang mirip.

Semoga penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber informasi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

Akintoye, A. S, & MacLeod, M.J. (1997). "Risk analysis and management in Construstion", *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No. 1 hal.31-38.

Avolio, B., & Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership, Charisma and Beyond. *Emerging Leaderhip Vistas*. J.G. Hunt, H.R. baliga, H.P. Dachler and C.A. Schriesheim. Lexington MA, Heath.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1): 421-449.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectional Behavior*. New York, The Free Press.

Belassi, W., & Tukel, O.I. (1996). "A new framework for determining critical success/failure factors in projects". *International Journal of Project Management.* USA. Vol.14, No.3, hal.141-151.

Bhansing, P.V. (2013). Business in the Performing Arts: *Dual executive leadership and organizational performance.* Unpublished doctoral dissertation, University of Amsterdam, Amsterdam.

Clough, R. H., Sear, G. A., & Sear, S. K. (2005). *Contrauction Contracting Apracial Guide To Company Management*. Seventh edition. New Jersey.

Enshassi, A., Mohamed, S., Mustafa, Z. A., & Mayer, P.E. (2007). "Factors Affecting Labour Productivity In Building Project In The Gaza Strip", *Journal of Civil Engineering and Management*, Vol. XIII, No.4, hal.245-254.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, B. (2009). Strategic Leadership: *Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.

Gronn, P. (1999). "Substituting for Leadership as a unit of analysis". *The Leadership Quaterly* 13: 423-451.

Gronn, P. (2002). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4): 423-451

Hambrick, D.C., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflexion of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.

Hasibuan, H., & Malayu, S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Joseph, C. (1993). Leadership for twenty-first century. USA: Praeger Publishers.

Kerzner, H. (1995). Project Management 7th edition, Van Nostrand Reinhold.

Mangkunegara, & Prabu, A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Muller, R.L. (2010). *"Leadership Competencies Profiles of Successful Project Managers", International Journal of Project Management*, Vol 28, No.5, Hal. 437-448.

Nemeth, C. J. (1986). Dissent, Group Process and Creativity: The Contribution of Minority Influence. In E.J. Lawier (Ed.), *Advances in Group Processes*: 57-75. Greenwich, CT:JAI Press.

Nikander, I.O., & Eloranta, E. (2001). Project management by early warnings. *International Journal of Project Management*, Vol.19, 385-399.

Nugraheni, A., & Utomo, C. (2012). "*Pengaruh Kepribadian Terhadap Kerja Tim dan Kepuasan Kerja Individu"*:, ITS, Surabaya.

Pearce, C.L. (2003). The Future of Leadership: *Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, pp. 47-57.

Pearce, C.L. (2007) The Future of Leadership: *The Importance of Identity, Multilevel Approaches, self-Leadership, Physical Fitness, Shared Leadership, Networking, Creativity, Emotions, Spirituality and On-boarding Processes. Human Resource Management Review*, 17(4): 355-359.

Pearce, & Conger, J.A. (2007). *Shared Leadership*: 217-234. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pheng, L. S., & Chuan, Q. T. (2006). "Environmental Factors and Work Performance of Project Managers in The Construction Industry". *International of Project Manajemen,* No. 24, hal. 24-37.

Prianto, K., & Murni, S. (2005). *Pengaruh kompetensi Manajer Proyek Terhadap Keberhasilan Proyek*. Teknik Sipil, Universitas Brawijaya, Malang.

R. Wayne Pace, & Don F. Faulos. (2006). Komunikasi Organisasi: *Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

Rai, U. (2016). Analisis Faktor Exploratory. Universitas Dhyana Pura, Bali.

Reid, W., & Karambayya, R. (2009). "Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations". *International of Project Manajemen,* Sage.

Ritz, G.J. (1994). *Total Construction Project Management*, Mac Graw Hill Book Company, Singapore.

Rivai, & Veithzal. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Ruri, P.L., & Utomo, C. (2011). "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja SDM dalam Perawatan Gedung Kantor di ingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang". *Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII MMT ITS*, 5 Februari 2011.

Santoso, S. (2015). *Menguasai Statistik Multivariat*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.

Sarwono, & Martadiredja. (2008). *Riset Bisnis dengan SPSS*. Andi Offset: Jakarta

Thomas, C., & Pandey, V. (2009). *"Relationship Between Personality and Managerial Performance", Central Test Psycology International*, Paris France.

Vargas, R. V. (2008). *Practical Guide to Project Planning*. 1st edition, Auerbach Publication, Virginia.

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN

Lampiran Tahap 1 :

KUISIONER PENELITIAN PENGARUH SISTEM DOUBLE LEADERSHIP TERHADAP PEKERJAAN PROYEK KONSTRUKSI RUMAH TINGGAL DI KOTA SURABAYA

Saudara yang terhormat, saya adalah seorang mahasiswi Magister Manajemen Teknologi – ITS Surabaya dengan bidang keahlian Manajemen Proyek, memohon kesediaan saudara selaku pakar dalam proyek konstruksi untuk mengisi kuisioner penelitian ini. Saya menyadari bahwa sedikit banyak akan menyita waktu saudara sekalian. Atas bantuan saudara, saya mengucapkan banyak terima kasih.
Peneliti,
Rahmawati

Highlight :
Proyek konstruksi rumah tinggal di Jalan Sambas ini dalam pengerjaannya menganut sistem 2 kepemimpina. Dalam konteks proyek tersebut dipengaruhi adanya 2 Project Manager yang memiliki 2 kekuasaan berbeda sehingga kedua Project Manager tersebut saling memberikan informasi yang berbeda terhadap pekerja lapangan.

Dengan kondisi yang demikian, maka saudara dimohon untuk memberikan tanda (x) terhadap pilihan yang ada serta dimohon untuk memberi tambahan penjelasan.

1. Dengan adanya sistem 2 kepemimpinan dalam proyek konstruksi tersebut. Faktor apa saja yang menjadi penyebab utama adanya kendala dalam suatu proyek konstruksi?
   a. Project Manager memiliki kepentingan masing – masing, sehingga mengedepankan ego.
   b. Project Manager kurang memahami 3 keterampilan dasar yang kuat.

(Conceptual Skills, Technical Skills, Soft Skills)

c. Project Manager tidak sanggup bekerja secara fleksibel terhadap kondisi yang ada.

d. Lainnya :

……
……
……
……
……
……

2. Apa saja konsekuensi yang mungkin terjadi dengan adanya 2 kepemimpinan dalam proyek tersebut?

a. Banyaknya pekerjaan ulang dikarenakan ketidakcocokan hasil.

b. Adanya lempar tugas diantara pekerja dilapangan.

c. Tidak adanya transparansi dalam rekap data dan dokumen terkait.

d. Lainnya :

……
……
……
……
……
……

3. Untuk meminimalisir konflik di lapangan, bagaimana pembagian peran yang tepat bagi masing-masing manajer proyek?

a. Bertanggung jawab sesuai jenis pekerjaan.

b. Bertanggung jawab sesuai dengan area pekerjaan.

c. Bertanggung jawab sesuai dengan keinginan masing-masing pemilik kekuasaan (atasan).

d. Lainnya :

……

……
……
……
……
……

4. Guna peningkatan produktivitas pekerja proyek. Hal apa yang menjadi focus dan dirasa mampu untuk meningkatkan produktivitas pekerja dalam suatu proyek konstruksi?

a. Kualitas sumber daya manusia.
b. Kualitas supplier dan pihak ketiga (pendukung).
c. Kualitas dari tugas yang diberikan.
d. Lainnya :

……
……
……
……
……
……

5. Penjelasan tambahan :

……
……
……
……
……
……

Lampiran Tahap 1 :

Responden Terpilih Pakar Project Management.

No.	Kode	Responden	Profesi
1.	R1	Ispurwono	Akademisi
2.	R2	Tri J	Akademisi
3.	R3	Putu A	Akademisi
4.	R4	Aditya	Akademisi
5.	R5	Usman B	Praktisi
6.	R6	Agustyan	Praktisi
7.	R7	Abdusshomad	Praktisi
8.	R8	Bayu W	Praktisi

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Hasil Eksplorasi Variabel sebaran kuisioner awal

1. Variabel 1 : Project Manager memiliki kepentingan masing – masing.
2. Variabel 2 : Project Manager kurang memahami keterampilan dasar yang kuat.
3. Variabel 3 : Banyaknya pekerjaan ulang dikarenakan ketidakcocokan hasil.
4. Variabel 4 : Bertanggung jawab sesuai dengan area pekerjaan.
5. Variabel 5 : Dibutuhkan adanya negosiator pihak ke-3.
6. Variabel 6 : Dibutuhkan komunikasi yang baik antar pekerja dan manajer proyek.
7. Variabel 7 : Kualitas sumber daya manusia / kualitas tiap personil.

Hasil Eksplorasi Delphi putaran 1

Nomor Variabel	Responden							
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Variabel 1	S	S	S	S	S	S	S	S
Variabel 2	S	S	S	S	S	S	S	S
Variabel 3	S	S	S	S	TS	S	S	S
Variabel 4	S	S	S	S	S	TS	TS	S
Variabel 5	S	S	S	S	S	S	S	S
Variabel 6	S	S	S	S	TS	S	S	S
Variabel 7	S	S	S	S	S	S	S	S

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Hasil Eksplorasi Delphi putaran 2

Nomor Variabel	Responden							
	R1	**R2**	**R3**	**R4**	**R5**	**R6**	**R7**	**R8**
Variabel 1	S	S	S	S	S	S	S	S
Variabel 2	S	S	S	S	S	S	S	S
Variabel 5	S	S	S	S	S	S	S	S
Variabel 7	S	S	S	S	S	S	S	S

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Hasil eksplorasi Delphi putaran 2 yang mencapai konsensus:

1. Manajer proyek memiliki kepentingan masing – masing
2. Manajer proyek kurang memiliki pengetahuan yang memadai
3. Diperlukan pihak ke-3 dari eksternal yang memiliki sikap netral (sebagai penengah - negosiator).
4. Kualitas SDM dalam proyek konstruksi.

Hasil eksplorasi ini digunakan sebagai acuan untuk analisa selanjutnya dengan pengembangan dari studi literatur.

Lampiran Tahap 2 :

KUISIONER PENELITIAN

Bapak/Ibu yang saya hormati, saya adalah seorang mahasiswi Magister Manajemen Teknologi – ITS Surabaya dengan bidang keahlian Manajemen Proyek, memohon kesediaan Bapak/Ibu selaku pakar dalam proyek konstruksi untuk mengisi kuisioner penelitian ini. Saya menyadari bahwa sedikit banyak akan menyita waktu Bapak/Ibu sekalian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti,

Rahmawati

Topik : **Faktor Dominan Adanya Kepemimpinan Ganda terhadap Kinerja Pekerja Konstruksi.**

I. Data Umum Responden

Untuk menjawab pertanyaan berikut, Anda diminta memberikan jawaban yang sesuai dengan kondisi Anda sebenarnya.

1. Jabatan terakhir Anda :

   .....

2. Latar belakang pendidikan :

   .....

3. Jenis Kelamin :

   .....

4. Usia :

   .....

5. Daerah asal :

   .....

6. Provinsi :

.....

7. Pengalaman kerja di Proyek Konstruksi :

a. 0 – 2 Tahun
b. 2 – 5 Tahun
c. 10 – 15 Tahun
d. >15 Tahun

II. Prosedur Pengisian Kuisioner :

- Berikan tanda (x) pada kolom jawaban yang Bapak / Ibu pilih.
- Penilaian dalam kuisioner ini yaitu :
  1) Sangat Tidak Setuju
  2) Tidak Setuju
  3) Setuju
  4) Sangat Setuju

Pertanyaan :

Dalam uraian tabel dibawah ini, variabel mana saja menurut Bapak/Ibu yang sangat mendominasi dalam perubahan kinerja pekerja konstruksi berdasarkan area penelitiannya?

No.	Uraian	1	2	3	4
1.	Apakah kepentingan masing – masing dari manajer proyek dalam suatu tim memiliki pengaruh terhadap kinerja pekerjanya?				
2.	Apakah kemampuan manajer proyek dalam memimpin dan mengarahkan tim proyek memiliki pengaruh besar bagi anggotanya?				
3.	Apakah jika metode manajemen yang tidak sesuai dengan standart pelaksanaan akan memiliki pengaruh terhadap pekerja proyek?				

No.	Uraian	1	2	3	4
4.	Apakah hubungan pemahaman manajer proyek dalam berorganisasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pekerjanya?				
5.	Jika struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pekerjanya?				
6.	Apakah manajemen yang kurang cakap juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja tim proyek?				
7.	Bagaimana pengaruh hubungan pengalaman pemimpin dalam hal manajemen terhadap kinerja tim proyek?				
8.	Apakah kepemimpinan yang kuat akan berpengaruh besar terhadap kinerja pekerjanya?				
9.	Apakah posisi negosiator pihak ke-3 memiliki peranan penting dalam penyelesaian masalah guna meningkatkan kinerja tim proyek?				
10.	Bagaimana Kebijakan manajer proyek dalam pengawasan terhadap sub-kontraktor dan supplier?				
11.	Apakah kemampuan manajer proyek dalam mengelola tim memiliki pengaruh yang besar terhadap pekerja?				
12.	Apakah pengaruh peran manajer proyek dalam mengawasi kualitas yang dihasilkan dalam proyek sangat penting?				

No.	Uraian	1	2	3	4
13.	Seberapa pentingnya pengendalian manajer proyek dalam mengatasi produktivitas tim proyek yang rendah?				
14.	Seberapa berpengaruhkah pemimpin yang tidak mampu mengelola tim terhadap kinerja tim?				
15.	Apakah rendahnya sistem kontrol dari manajer proyek menurunkan efektivitas pekerja?				
16.	Apakah penyediaan SDM yang berkualitas mampu meningkatkan kinerja tim?				
17.	Apakah perbedaan budaya pada proyek mengganggu kinerja pekerja?				
18.	Seberapa pentingnya kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas?				
19.	Apakah kurangnya SDM dalam proyek mengganggu kinerja tim?				
20.	Apakah pengaruh hubungan antar tim proyek terhadap kinerja?				
21.	Seberapa pentingnya sikap dalam berhubungan antar tim memiliki andil dalam peningkatan kinerja?				
22.	Seberapa berpengaruhkah yang ditimbulkan apabila manajer proyek kurang jelas dalam menyampaikan informasi?				
23.	Seberapa pentingnya pengambilan keputusan yang melibatkan tim dalam suatu proyek konstruksi?				
24.	Apakah hubungan pemimpin dan pekerja proyek mampu meningkatkan efektivitas pekerja?				

No.	Uraian	1	2	3	4
25.	Apakah buruknya perencanaan proyek menyebabkan banyaknya kendala yang dialami oleh tim proyek?				
26.	Apakah sangat berpengaruh kemampuan yang dimiliki setiap personil terhadap kinerja tim proyek?				
27.	Seberapa pentingnya penghargaan terhadap kinerja pekerja?				

Lampiran Hasil Olahan Data Microsoft Excel & SPSS

Deskriptif Profil Responden

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Presentasi
3D Modeling Staff	2	8%
Arsitek	2	8%
Asistan Project SPV	1	4%
Designer Supervisor	1	4%
Drafter	3	12%
Estimator	1	4%
Interior Designer	2	8%
Product Designer	2	8%
Project Manager (Office)	1	4%
Project Officer	6	24%
Project Supervisor	2	8%
Project Manager (Site)	1	4%
Site Supervisor	1	4%
Total	25	100%

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Presentasi
Diploma	2	8%
S1	20	80%
S2	3	12%
Total	25	100%

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentasi
Laki-laki	16	64%
Perempuan	9	36%
Total	25	100%

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentasi
24-29 tahun	11	44%
30-35 tahun	14	56%
Total	25	100%

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Daerah Asal

Daerah Asal	Frekuensi	Presentasi
Gresik	1	4%
Madura	1	4%
Malang	3	12%
Mojokerto	2	8%
Pacitan	1	4%
Palu	1	4%
Semarang	1	4%
Sidoarjo	5	20%
Surabaya	10	40%
Total	25	100%

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Provinsi

Provinsi	Frekuensi	Presentasi
Jawa Tengah	1	4%
Jawa Timur	23	92%
Sulawesi Tengah	1	4%
Total	25	100%

Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja di Proyek Konstruksi

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Presentasi
1-5 tahun	13	52%
6-10 tahun	10	40%
11-15 tahun	2	8%
Total	25	100%

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas Putaran 1

Indikator		Korelasi	Sig.	Keterangan
X1	Kepentingan manajer	-0,093	0,659	Tidak Valid
X2	Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim	0,582	0,002	Valid
X3	Metode manajemen yang tidak sesuai	-0,071	0,734	Tidak Valid
X4	Hubungan pemahaman manajer dalam berorganisasi	-0,077	0,714	Tidak Valid
X5	Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen	0,630	0,001	Valid
X6	Manajemen yang kurang cakap	-0,114	0,588	Tidak Valid
X7	Kurangnya pengalaman pemimpin dalam hal manajemen	-0,109	0,603	Tidak Valid
X8	Kepemimpinan yang kuat	0,476	0,016	Valid
X9	Negosiator pihak ke-3 dalam menyelesaikan masalah	0,044	0,835	Tidak Valid
X10	Kebijakan manajer dalam pengawasan	0,113	0,591	Tidak Valid
X11	Kemampuan manajer dalam mengelola tim	0,564	0,003	Valid
X12	Pengawasan kualitas oleh manajer	0,193	0,355	Tidak Valid
X13	Pengendalian manajer dalam produktivitas	0,447	0,025	Valid
X14	Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim	0,497	0,011	Valid
X15	Rendahnya sistem kontrol dari manajer	0,580	0,002	Valid
X16	Penyediaan SDM yang berkualitas	0,422	0,036	Valid
X17	Perbedaan budaya dalam proyek	0,572	0,003	Valid
X18	Kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas	0,398	0,049	Valid
X19	Kurangnya SDM dalam proyek	-0,176	0,401	Tidak Valid
X20	Hubungan antar tim	0,562	0,003	Valid
X21	Sikap dalam berhubungan antar tim	0,458	0,021	Valid
X22	Manajer kurang jelas dalam menyampaikan informasi	-0,012	0,954	Tidak Valid
X23	Pengambilan keputusan yang melibatkan tim	-0,026	0,902	Tidak Valid
X24	Hubungan pemimpin dan pekerja	0,666	0,000	Valid
X25	Buruknya perencanaan proyek	0,459	0,021	Valid
X26	Kemampuan setiap personil	0,470	0,018	Valid
X27	Penghargaan terhadap kinerja pekerja	0,437	0,029	Valid

Uji Validitas Putaran 2

Indikator		Korelasi	Sig.	Keterangan
X2	Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim	0,668	0,000	Valid
X5	Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen	0,693	0,000	Valid
X8	Kepemimpinan yang kuat	0,490	0,013	Valid
X11	Kemampuan manajer dalam mengelola tim	0,611	0,001	Valid
X13	Pengendalian manajer dalam produktivitas	0,417	0,038	Valid
X14	Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim	0,617	0,001	Valid
X15	Rendahnya sistem kontrol dari manajer	0,519	0,008	Valid
X16	Penyediaan SDM yang berkualitas	0,465	0,019	Valid
X17	Perbedaan budaya dalam proyek	0,642	0,001	Valid
X18	Kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas	0,452	0,023	Valid
X20	Hubungan antar tim	0,493	0,012	Valid
X21	Sikap dalam berhubungan antar tim	0,566	0,003	Valid
X24	Hubungan pemimpin dan pekerja	0,687	0,000	Valid
X25	Buruknya perencanaan proyek	0,506	0,010	Valid
X26	Kemampuan setiap personil	0,487	0,013	Valid
X27	Penghargaan terhadap kinerja pekerja	0,416	0,039	Valid

Uji Reliabilitas

Variabel	***Cronbach Alpha***	**Nilai Kritis**	**Keterangan**
Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja	0,846	0,7	Reliabel

Deskriptif Variabel Responden

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{4-1}{4} = 0{,}75$$

Kategori Mean Jawaban Responden

Interval	Kategori
3,26 – 4,00	Sangat Tinggi
2,51 – 3,25	Tinggi
1,76 – 2,50	Rendah
1,00 – 1,75	Sangat Rendah

Deskriptif Tanggapan Responden Pada Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pekerja

Indikator		Mean	Std. Dev	Kategori
X2	Kemampuan manajer dalam memimpin dan mengarahkan tim	2,76	0,970	Tinggi
X5	Struktur organisasi yang tidak didukung oleh manajemen	2,24	1,091	Rendah
X8	Kepemimpinan yang kuat	2,96	0,841	Tinggi
X11	Kemampuan manajer dalam mengelola tim	2,92	0,759	Tinggi
X13	Pengendalian manajer dalam produktivitas	2,92	0,862	Tinggi
X14	Pemimpin yang tidak mampu mengelola tim	2,24	0,879	Rendah
X15	Rendahnya sistem kontrol dari manajer	2,32	0,900	Rendah
X16	Penyediaan SDM yang berkualitas	2,64	0,810	Tinggi
X17	Perbedaan budaya dalam proyek	2,20	0,866	Rendah
X18	Kemampuan tim dalam menyerap informasi yang tidak jelas	2,32	0,852	Rendah
X20	Hubungan antar tim	2,84	0,850	Tinggi
X21	Sikap dalam berhubungan antar tim	2,64	0,907	Tinggi
X24	Hubungan pemimpin dan pekerja	2,92	0,954	Tinggi
X25	Buruknya perencanaan proyek	2,36	0,810	Rendah
X26	Kemampuan setiap personil	2,48	0,770	Rendah
X27	Penghargaan terhadap kinerja pekerja	2,68	0,690	Tinggi

Analisis Faktor Eksploratori - SPSS

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) *Measure of Sampling Adequency* (MSA) dan *Bartlett's Test*

KMO-MSA dan *Bartlett's Test* – Putaran 1

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,602
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	197,793
	df	120
	Sig.	0,000

Anti-image Correlassion Test

Anti-Image Correlassion Test – Putaran 1

Indikator	*Anti-Image Correlassion*[a]
X2	0,535
X5	0,677
X8	0,663
X11	0,695
X13	0,627
X14	0,597
X15	0,667
X16	0,444
X17	0,515
X18	0,497
X20	0,706
X21	0,557
X24	0,762
X25	0,580
X26	0,573
X27	0,650

KMO-MSA dan *Bartlett's Test* – Putaran 2

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,643
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	162,213
	df	91
	Sig.	0,000

***Anti-Image Correlassion Test* – Putaran 2**

Indikator	*Anti-Image Correlassion*[a]
X2	0,573
X5	0,656
X8	0,706
X11	0,697
X13	0,620
X14	0,682
X15	0,655
X17	0,548
X20	0,673
X21	0,592
X24	0,722
X25	0,611
X26	0,634
X27	0,747

Communalities

Communalities – Putaran 2

14 indikator

	Initial	Extraction
X2	1,000	0,820
X5	1,000	0,827
X8	1,000	0,790
X11	1,000	0,789
X13	1,000	0,807
X14	1,000	0,810
X15	1,000	0,770
X17	1,000	0,881
X20	1,000	0,804
X21	1,000	0,780
X24	1,000	0,784
X25	1,000	0,756
X26	1,000	0,863
X27	1,000	0,565

Total Variance Explained Test

Total Varianced Explained Test – Putaran 2

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	4,625	33,033	33,033	4,625	33,033	33,033	2,659	18,989	18,989
2	2,136	15,256	48,289	2,136	15,256	48,289	2,454	17,530	36,519
3	1,836	13,115	61,404	1,836	13,115	61,404	2,212	15,803	52,323
4	1,434	10,242	71,646	1,434	10,242	71,646	2,002	14,298	66,621
5	1,016	7,256	78,902	1,016	7,256	78,902	1,719	12,281	78,902
6	0,671	4,795	83,697						
7	0,564	4,029	87,725						
8	0,480	3,430	91,155						
9	0,415	2,961	94,116						
10	0,271	1,935	96,051						
11	0,184	1,313	97,364						
12	0,162	1,154	98,519						
13	0,136	,971	99,490						
14	0,071	,510	100,000						

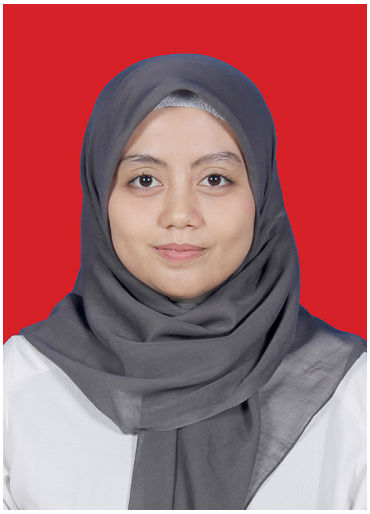
Component Matrix* dan *Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix – Putaran 2

	Component				
	1	2	3	4	5
X2	0,260	0,227	0,102	**0,804**	0,211
X5	0,336	0,115	**0,831**	0,046	0,093
X8	**0,811**	0,007	0,055	-0,050	0,355
X11	**0,682**	0,186	0,158	0,429	-0,283
X13	0,078	0,109	-0,023	0,163	**0,873**
X14	0,293	0,313	**0,755**	-0,213	0,108
X15	0,179	-0,021	0,326	0,109	**0,787**
X17	0,224	0,196	0,002	**0,881**	0,128
X20	-0,258	0,058	**0,818**	0,240	0,088
X21	0,115	**0,839**	0,146	0,194	-0,066
X24	**0,822**	0,172	0,192	0,204	0,036
X25	0,024	**0,818**	0,278	-0,022	0,092
X26	-0,017	**0,885**	-0,043	0,266	0,083
X27	**0,652**	-0,131	-0,033	0,315	0,149

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIODATA PENULIS



Penulis yang lahir di Surabaya - Jawa Timur pada tanggal 30 April 1992 ini merupakan anak kedua dari dua bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di MI ITTAQU Surabaya, SMPN 22 Surabaya, SMAN 18 Surabaya, S1 – Desain Interior ITS Surabaya, dan penulis melanjutkan pendidikan magisternya di Manajemen Proyek - MMT ITS Surabaya pada tahun 2017. Sebelum melanjutkan pendidikannya dibidang Manajemen Proyek, penulis sudah menggeluti area proyek konstruksi selama hampir 3 tahun. Selama menempuh perkuliahan, penulis masih aktif bekerja dalam area proyek konstruksi. Sehingga materi – materi yang diberikan di perkuliahan sangat mendukung keahlian penulis. Harapan penulis setelah menyelesaikan studi magister ini, lebih mampu memberikan dan mengamalkan ilmu yang telah didapat sehingga dapat bermanfaat juga bagi orang lain khususnya dalam area atau bidang kerja proyek konstruksi di Indonesia dan sekitarnya.