

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pendahuluan

Persaingan dunia usaha akan semakin ketat menjelang era perdagangan bebas antar negara di kawasan Asia Pasifik, yang akan diawali dengan berlakunya AFTA pada tahun 2003 mendatang. Oleh karena itu dalam menghadapi era perdagangan bebas yang diberlakukan lebih awal antar negara secara regional di kawasan Asia Tenggara melalui kesepakatan *Asean Free Trade Area* (AFTA), maka dunia usaha di Indonesia, termasuk usaha jasa konstruksi pada khususnya, harus siap bersaing dengan usaha jasa konstruksi negara lain untuk mendapatkan peluang usaha.

Globalisasi yang terjadi telah mendorong adanya perubahan-perubahan yang terjadi pada sistem organisasi proyek konstruksi, mulai dari perubahan *trend* penggunaan tim-tim dalam pekerjaan konstruksi pada khususnya, itu semua merupakan suatu perubahan yang radikal dalam suatu proses bisnis. Para investor asing pada khususnya yang mempunyai “*weapon*” dan “*amunisi*” lebih baik dari para kontraktor kelas nasional sekalipun, sangat menyadari potensi yang dimiliki oleh Indonesia sekarang ini. Banyaknya pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta menarik minat para pelaku industri jasa konstruksi negeri seberang. Hal ini memacu suatu dilema dalam kalangan pelaku industri konstruksi, di lain pihak memerlukan investor untuk dapat meningkatkan perekonomian namun di lain hal

diliputi ketakutan dengan serbuan investor asing, yang pada akhirnya akan menguasai pekerjaan-pekerjaan yang ada. Sebenarnya ini adalah hak dari owner dalam menentukan pilihan dengan melihat bonafiditas perusahaan yang bersangkutan, demikian pula dengan pelaku jasa konstruksi juga melihat bonafiditas dari *owner*.

Para investor asing yang masuk ke Indonesia tidak akan masuk begitu saja dengan membawa modal, namun juga melihat budaya atau “*culture*” yang ada. Mereka memerlukan pendamping atau penuntun tentang Indonesia. Bagaimanapun juga para investor asing tetap memerlukan *partner* lokal dalam melakukan usahanya. Hal ini bagi kalangan pelaku industri jasa konstruksi yang cermat dalam melihat prospek ke depan akan mempunyai suatu pemikiran yang positif, untuk melakukan persaingan dengan para pelaku jasa konstruksi lainnya, dan tetap kompetitif pada persaingan. Dapat dikatakan para investor juga memerlukan *partner* lokal dalam usahanya sebagai pendamping yang mengetahui budaya yang ada, di lain pihak para kontraktor lokal juga membutuhkan *partner* asing dalam hal finansial maupun teknologi yang mereka punyai, sehingga tetap kompetitif. Hubungan yang saling timbal balik ini bila tidak dimanfaatkan dengan baik akan sangat merugikan pelaku jasa industri nasional dalam mengembangkan usahanya.

Melihat kenyataan yang ada, tidak akan terlepas juga dari peran sumber daya yang ada. Keterbatasan akan sumber daya yang semakin menipis dan di pihak lain, pasar yang ada menuntut mutu yang lebih tinggi dengan harga yang relatif murah. Hal ini menjadi suatu pemikiran akan pentingnya sumber daya yang dapat mengakomodir keinginan dari pasar semakin banyak diminati. Permintaan yang

demikian memerlukan suatu pengaturan sumberdaya dan pengelolaan yang ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Strategi Pengaturan Sumber Daya

Ketersediaan	Pengaturan
Melimpah ruah	Semaunya
Mulai overlap	Birokrasi
Makin langka	Kompetisi
Menipis	Sinergi/ <i>Partnership</i> → <i>teamwork</i>

Sumber : Anonymous (2001), Teknologi Manajemen Strategis dan Inovasi, Project Management, UI.

Tabel 2.1. menjelaskan kenapa *partnership* yang akhirnya menjadi suatu *teamwork* diminati dalam industri jasa konstruksi dalam menangani proyek-proyek yang ditangani.

Partnership dan membentuk suatu *teamwork* dengan *partner* asing memang sangat menjanjikan, para staf yang terlibat didalamnya dapat dikatakan beraneka ragam budaya dan bahkan bangsa. Interaksi yang tinggi dalam *teamwork* membutuhkan suatu komunikasi yang baik. Disiplin ilmu yang beraneka ragam diterapkan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan dan diharapkan terealisasi dengan baik, bahkan pemecahan suatu masalah yang ada membutuhkan suatu komunikasi yang baik.

Teamwork bila dilihat lebih jelas dengan menggunakan konsep pendekatan tim (*team approach*), sebenarnya merupakan upaya membangkitkan semangat untuk bekerja sama, memadukan tindakan, meningkatkan komunikasi, mengurangi masalah dan mendorong keikutsertaan mereka yang keterlibatannya diperlukan demi keberhasilan proyek (Dipohusodo, 1996). Mengingat kondisi organisasi proyek yang

sangat kompleks, pendekatan tim sangat menentukan dalam upaya menumbuhkan keserasian hubungan kerja diantara pelaksana dan staf yang ada. Tingkat pengertian dan kesadaran akan pentingnya penerapan konsep pendekatan tim akan sangat menentukan dalam keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan proyek, terutama pada para manajer (*key person*). Pendekatan tim proyek dimaksudkan yang terutama untuk menyatukan persepsi masing-masing unsur mengenai sasaran dan tujuan proyek.

Intensitas proyek yang tinggi dan selalu berubah membutuhkan suatu koordinasi yang baik, dari segi pelaporan, monitoring maupun dalam sistem informasi yang digunakan. Interaksi yang terjadi dalam *teamwork* secara kontinu terus menerus dilakukan untuk penyampaian suatu informasi maupun masalah yang timbul. Komunikasi yang ada, tidak dapat dihindari namun suatu gejala alamiah yang timbul dalam *teamwork* maupun organisasi manapun. Masing-masing staf secara terus menerus terlibat dalam dan dipengaruhi oleh proses komunikasi. Menurut Krippendorff (1984), berhasil tidaknya suatu proyek juga tidak terlepas dari peran komunikasi didalamnya yang tergantung pada dorongan manusia maupun situasi yang berada disekelilingnya. Hal ini merupakan suatu proses yang terjadi dalam mengenali pentingnya pertumbuhan komunikasi.

Menyoroti hal di atas ada suatu tantangan tersendiri dalam komunikasi, adanya *partner* asing seperti yang telah dijelaskan sebelumnya menjadi problem yang terkadang kita kesampingkan. Namun hal tersebut menjadi "*weapon*" yang vital bagi keberhasilan proyek. Komunikasi yang tinggi dalam *teamwork* memang sangat dibutuhkan, segala sesuatu akan menjadi mudah bila dalam tim saling memahami

satu sama lain dikarenakan bahasa dan pemahaman akan budaya yang sama. Pertanyaan timbul dengan adanya *partner* asing dalam *teamwork* mengenai pemahaman akan “*culture*” dan sifat staf yang terlibat akan sangat berbeda, mulai dari bahasa yang digunakan (sudah barang tentu menggunakan bahasa internasional), disiplin hubungan kerja yang ada, serta “atmosfer” yang tercipta melalui *partnership* ini. Penyatuan yang menyeluruh serta pemahaman yang baik antara kedua belah pihak yang terlibat dalam tim kerja amat dibutuhkan, sehingga dapat menciptakan iklim kerja sama yang baik (Dipohusodo, 1996). Dari penjelasan tersebut, hambatan yang mungkin terjadi dalam *teamwork* dengan *partner* asing yang mempunyai kemungkinan paling besar adalah komunikasi.

Hal lain yang harus dicermati adalah iklim kerja atau “atmosfer” yang terjadi, karena secara tidak langsung juga dapat mempengaruhi kinerja dari *teamwork*, menurut Gibson (1997). Iklim kerja yang baik akan memberikan suatu kenyamanan dan semangat dalam pekerjaan. Bagaimanakah iklim yang terjadi, bila terdapat dua *culture* yang berbeda bekerjasama dalam satu tim kerja? Secara langsung maupun tidak iklim kerja sendiri dapat tercipta melalui banyak hal.

2.2. Teamwork

Apabila menengok kebelakang sekitar limabelas (15) tahun yang lalu, popularitas tim baru saja tumbuh, dan bila dilihat secara cermat format dari kebanyakan tim ini mirip dari yang satu dengan yang lainnya. Pada umumnya dan lazimnya tim-tim tersebut tersusun atas lima (5) sampai duabelas (12) karyawan

karyawan dari suatu departemen yang bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Teamwork yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah suatu kelompok terkecil dalam suatu perusahaan yang mempunyai bagian terpenting dalam menjalankan proses bisnisnya. *Teamwork* diperlukan pada kondisi jika pekerjaan tersebut membutuhkan *multiple skill, judgment*, dan pengalaman.

Suatu perusahaan harus dapat merubah atau me-restrukturisasi organisasinya agar organisasinya lebih efektif dan efisien sehingga dapat berkompetisi dengan kompetitor perusahaannya, untuk itu organisasi tersebut harus merubah menjadi tim-tim kerja yang dapat mengoptimalkan keahlian karyawannya.

Teamwork lebih fleksibel dan responsive terhadap perubahan jika dibandingkan dengan organisasi tradisional yang berupa *departement* atau bentuk lain yang sifatnya permanen. Tim mempunyai kemampuan untuk cepat dibentuk (*quick assemble*), disusun ulang (*deploy*), di-fokus ulang (*re-focus*), dan dibubarkan (*disband*) seperti yang telah diungkapkan oleh Robbins P. (2001). Tim-tim yang ada semakin menjadi suatu sarana utama untuk mengorganisasikan kerja dalam bisnis kontemporer.

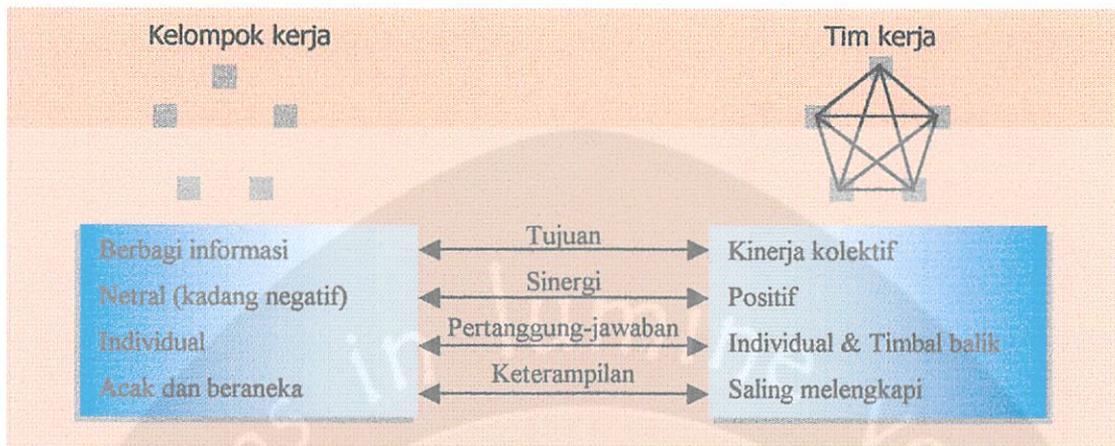
Lain halnya dengan *workgroup*, pengertian *workgroup* tidaklah sama dengan *teamwork*. *Workgroup* sendiri adalah dua atau lebih individu yang saling berinteraksi dan saling ketergantungan, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan.

Hal yang terutama adalah berinteraksi untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota bekerja dalam bidang tanggung jawabnya. *Workgroup* tidak membutuhkan atau kesempatan untuk melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan, sehingga prestasi yang dicapai atau kinerjanya hanyalah sekedar jumlah dari masing-masing individu, sehingga tidak terbentuk sinergi positif yang akan menciptakan suatu tingkat keseluruhan kinerja yang lebih besar dari pada jumlah kinerja masing-masing (Smith, 1991).

Berbeda dengan *teamwork* yang ada adalah untuk membangkitkan sinergi positif yang tidak terdapat dalam *workgroup* melalui upaya-upaya yang terkoordinasi dengan baik. Hasil dari berbagai upaya tersebut berasal dari gabungan individu-individu mereka pada tingkat kinerja atau hasil yang didapatkan adalah lebih besar dibandingkan dengan jumlah kinerja individu secara terpisah (Smith, 1991).

Kecenderungan yang terjadi dengan semakin maraknya pemakaian *teamwork* dalam dunia proyek konstruksi pada khususnya semakin menegaskan efektifnya pemakaian *teamwork* dibandingkan dengan *workgroup* dalam penanganan proyek-proyek konstruksi. Terlepas dari kelebihan dan kekurangan yang ada dalam *teamwork*. Hal yang harus disadari betul dalam menggunakan *teamwork* ataupun *workgroup* harus mengetahui secara benar, parameter apa yang menjadikan keduanya berbeda.

Untuk lebih memperjelas perbedaan antara *teamwork* dan *workgroup* dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.1. Kelompok kerja vs Tim kerja

Sumber : Robbin p., (2001), *Perilaku Organisasi*, Pearson Education Asia. p.287.

Dari definisi-definisi di atas dan Gambar 2.1. maka cukup menjelaskan mengapa banyak organisasi telah merestrukturisasi kelompok kerja menjadi tim kerja, atau dengan kata lain merubah kelompok kerja menjadi tim kerja yang mempunyai kecenderungan menjadi lebih baik, bila diterapkan pada proyek konstruksi yang terkesan unik. Tim kerja yang baik sebenarnya cenderung kecil. Supaya dapat bekerja dengan efektif, suatu tim kerja dituntut mempunyai tiga tipe ketrampilan yang berlainan (Robbin, 2001) namun saling berhubungan yaitu :

1. Tim memerlukan orang-orang dengan keahlian teknis.
2. Diperlukan adanya keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan agar mampu mengidentifikasi dengan baik masalah-masalah yang ada, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan yang kompeten.

3. Tim membutuhkan orang yang mempunyai keahlian dalam mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik dan beberapa keterampilan antar pribadi dari masing-masing anggota lainnya.

McCann, et al. (1990) mengungkapkan tim kerja mempunyai sembilan peran yang potensial yaitu :

1. Penghubung

Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan

2. Pencipta

Memprakarsai munculnya ide-ide kreatif

3. Promotor

Sebagai promotor atau penyelenggara harus mampu memperjuangkan ide-ide setelah disetujui oleh pihak-pihak yang terkait

4. Penilai

Menawarkan pengertian analisis dari berbagai pilihan yang ada

5. Organisasi

Menyiapkan struktur organisasi dalam suatu *teamwork* sehingga dapat bekerja lebih optimal

6. Produsen

Menyediakan arahan-arahan dan tindak lanjut atau kelanjutannya (*follow up*)

7. Pengawas

Mengawasi, memeriksa rincian dan menjalankan aturan-aturan yang telah ditetapkan terlebih dahulu

8. Pemeliharaan

Menjaga kelangsungan tim dari intervensi pihak luar maupun melawan hal-hal dari luar

9. Penasehat

Mendorong untuk memulai suatu pencarian informasi yang lebih banyak untuk mendukung dari sasaran yang telah ditetapkan oleh tim

Para manajer yang terlibat perlu memahami secara menyeluruh kekuatan ataupun kemampuan individual yang dapat di bawa masing-masing orang ke dalam tim, memilih staf dengan kekuatan mereka dalam pikiran, dan mengalokasikan tugas-tugas kerja yang cocok dengan gaya yang disukai para anggota. Dengan memberikan peran yang cocok antara pilihan individual dengan tuntutan peran tim, para manajer meningkatkan kemungkinan bahwa anggota tim akan bekerja sama dengan baik.

Melihat peluang yang terdapat dan apa saja yang dibutuhkan dalam suatu *teamwork* sangat memungkinkan untuk menjalin kerjasama dengan *partner* asing dalam pekerjaan proyek konstruksi.

2.3. Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai transfer makna dan paham akan maknanya (*transference and understanding of meaning*), atau dapat juga diartikan sebagai hubungan antara sesama staf dalam sebuah tim untuk mendapatkan pemahaman yang tepat. Menurut Samsuddin (1993), komunikasi antara manusia adalah hubungan

manusia yang melibatkan penyampaian atau pemahaman suatu makna daripada individu kepada individu lain, baik secara langsung ataupun melalui media massa.

Dari hasil penelitian yang dikemukakan oleh Schmidt (1976), menyatakan bahwa komunikasi yang buruk adalah sumber konflik antar personel , dan 70% dari waktu kerja kita habiskan untuk berkomunikasi – menulis, membaca, berbicara, dan mendengarkan, sehingga cukup logis untuk menyimpulkan bahwa salah satu yang menghambat keberhasilan *teamwork* dalam melaksanakan proyek konstruksi adalah masalah komunikasi.

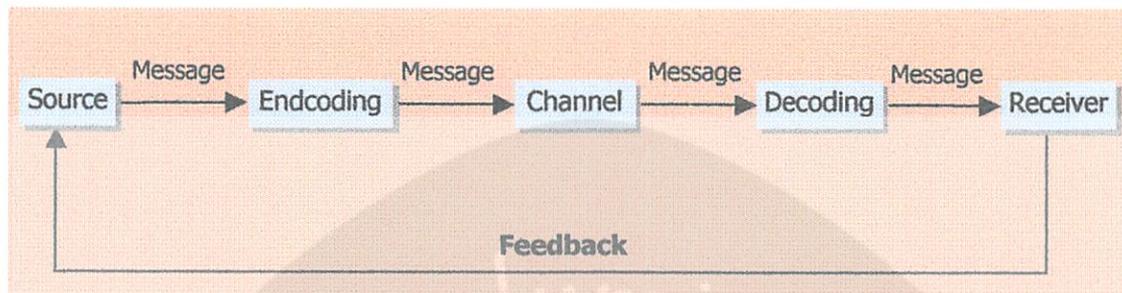
Tidak ada *teamwork* ataupun kelompok yang dapat eksis tanpa adanya komunikasi yang didukung suatu pentransferan makna diantara anggota-anggotanya. Bagi kebanyakan para karyawan maupun anggota tim membutuhkan suatu interaksi sosial yang dapat menunjukkan rasa kekecewaan maupun rasa puas, sehingga dapat disebut sebagai ungkapan emosional dan pemenuhan kebutuhan sosial. Komunikasi juga membantu dalam perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka bekerja dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki suatu pekerjaan. Tujuan sebenarnya adalah untuk umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan dorongan dari perilaku yang diinginkan menuntut adanya suatu komunikasi. Komunikasi dapat juga bertindak untuk mengendalikan perilaku dari anggota, dan komunikasi mempunyai peran dalam mempermudah pengambilan-keputusan. Informasi yang didapat diperlukan individu dan kelompok untuk meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif. Kegagalan dalam komunikasi sangat besar

pengaruhnya pada suatu pekerjaan tanpa melihat apakah kegagalan itu berlangsung antara orang dengan orang, bangsa dengan bangsa, dalam organisasi, maupun dalam kelompok kecil (Gibson, et al. 1989).

2.3.1. Proses Komunikasi

Komunikasi dalam prosesnya merupakan penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda-tanda yang sama (Gibson, et al. 1989), sehingga menciptakan kesamaan dari pemahaman bersama antara komunikator dan penerima. Komunikasi sendiri dapat dimodelkan dalam bentuk suatu proses aliran, dan dapat menjadi masalah tersendiri jika didalam proses tersebut timbul atau terjadi deviasi atau penghalang di dalam aliran tersebut.

Proses komunikasi dalam suatu *teamwork* meskipun banyak yang tidak begitu memperhatikan, sebenarnya mempunyai peran dalam kelancaran suatu proses pekerjaan. Bila ditelusuri lebih lanjut, para anggota dari suatu *teamwork* seharusnya merupakan seorang komunikator yang mempunyai gagasan, maksud, informasi, dan tujuan berkomunikasi. Suatu komunikasi mempunyai proses tersendiri baik dari segi penyampaian ataupun penerimaan yang kesemuanya terdiri dari beberapa bagian dan menjadi suatu proses komunikasi, yaitu : sumber komunikasi, pengkodean, pesan, saluran, pengkodean, penerima, dan umpan balik. Bagian-bagian yang terlibat dan membentuk kesatuan proses dapat digambarkan pada skema berikut :



Gambar 2.2. Model proses komunikasi

Sumber : Gibson, et al. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Von Hoffmann Press, Inc. p 541.

Sukses dari arti komunikasi secara total adalah jika seseorang mencakup ketrampilan bicara, membaca, mendengarkan, dan penalaran (Robbin, 2001). Dari skema atau Gambar 2.2. dapat diterjemahkan sebagai berikut ini :

1. *Source*/sumber

Sumber mengawali suatu pesan yang akan disampaikan dan merupakan awal terjadinya suatu proses komunikasi

2. *Encoding*/pengkodean

Penyandian merupakan penerjemahan gagasan komunikator menjadi serangkaian tanda yang sistematis, dan menjadi bahasa yang mengungkapkan tujuan komunikator. Fungsi utama adalah menyediakan bentuk tertentu agar gagasan dan tujuan dapat diungkapkan sebagai sebuah pesan dan mengubah suatu pesan komunikasi menjadi bentuk simbolis.

3. *Message*/pesan

Pesan dapat berbentuk lisan (verbal) ataupun tulisan (nonverbal), dan diharapkan dapat disampaikan kepada penerima tertentu, dan bentuk pastinya sebagian besar

bergantung pada perantara yang dipakai untuk menyampaikan pesan yang dimaksudkan.

4. *Channel*/saluran

Saluran atau *channel* yang dimaksud di sini adalah sarana yang digunakan untuk menyampaikan suatu pesan dengan beberapa cara misal : komunikasi dengan bertatap muka, telephone, komputer, memo, pertemuan, dan masih banyak lagi. Penentuan akan saluran mana yang formal dan mana yang informal harus dipahami oleh medium yang digunakan. Saluran formal sendiri ditetapkan oleh organisasi; saluran itulah yang meneruskan pesan mengenai kegiatan anggota yang bertalian dengan pekerjaan. Bentuk pesan yang lain yaitu pesan pribadi ataupun sosial mengikuti saluran informal dalam organisasi tersebut.

5. *Decoding*/penguraian pengkodean

Decoding berguna supaya proses komunikasi dapat berlangsung dengan baik, pesan tersebut harus disandikan sesuai penerima. Penguraian pengkodean atau sandi merupakan proses dari pemikiran penerima, sehingga penguraian sandi mencakup penafsiran pesan sesuai dengan pengalaman dan kerangka acuan penerima. Jika penguraian kode semakin mendekati maksud yang ingin dicapai komunikator, semakin efektif pula proses komunikasi ini. Dari uraian tentang *decoding* ini menunjukkan betapa pentingnya seorang komunikator untuk “berorientasi penerima”.

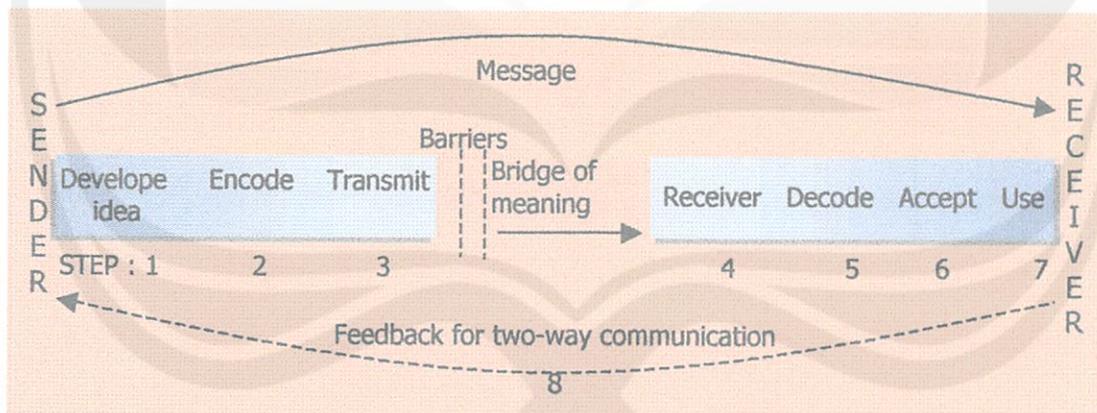
6. Receiver/penerima

Penerima adalah orang yang dituju oleh komunikator dan yang “melaksanakan” apa yang telah dikatakan oleh seorang komunikator, namun dalam konteks si penerima harus memahami pesan apa yang telah diterima.

7. Feedback/umpan balik

Umpan balik merupakan pengecekan mengenai seberapa suksesnya kita mentransfer pesan seperti dimaksudkan semula. Umpan balik sendiri juga menentukan apakah pesan itu telah dipahami atau tidak oleh penerima.

Proses komunikasi yang telah diuraikan di atas sebagian besar secara keseluruhan sama dengan yang diungkapkan oleh Newstrom (1997), yang digambarkan mempunyai *bridge of meaning* dalam penyampaian pesan seperti pada Gambar 2.3. :



Gambar 2.3. The Communication Process

Sumber : Newstrom, et al. (1997), *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies, Inc. p. 52.

Komunikasi yang dilihat pada penelitian ini adalah *two-way communication*, adanya interaksi yang saling timbal balik.

2.3.2. Hambatan Komunikasi

Proyek konstruksi juga tidak terlepas dari peran komunikasi, adanya komunikasi dua arah akan menambah pemahaman akan permasalahan yang ada. Dalam organisasi khususnya pada proyek konstruksi, komunikasi yang terjadi didalamnya dapat dikatakan beraneka ragam. Keanekaragaman dalam komunikasi yang dimaksudkan di sini adalah arah komunikasi yang terjadi. Arah komunikasi merupakan hal yang mendasar dalam komunikasi, komunikasi yang terjadi dapat mengalir secara vertikal ataupun lateral.

Komunikasi yang tercipta akan dapat menentukan ke arah mana organisasi ataupun *teamwork* itu dapat bergerak dan berkembang dalam mencapai hasil yang maksimal. Dalam proyek konstruksi komunikasi yang terjadi akan diwujudkan dalam sebuah “*action*” oleh para pelaksana di lapangan. Namun yang amat disayangkan dalam komunikasi bila terjadi “distorsi” dalam penyampaiannya. Dari ketujuh komponen yang ada dalam proses komunikasi mempunyai potensi terciptanya “distorsi”. Sumber-sumber “distorsi” ini menjelaskan mengapa pesan yang dikodekan oleh penerima terkadang bukan merupakan pesan yang sama persis diinginkan oleh pengirim. Distorsi dapat terjadi bukan hanya pada penerima pesan saja namun sumber juga dapat mengawali terjadinya suatu distorsi.

Kegagalan komunikasi yang terjadi dapat menimbulkan suatu kegelisahan tersendiri pada anggota dari *teamwork*. Menurut Sorenson, et al. (1976) diperkirakan 5 persen sampai 20 persen dari populasi menderita kegelisahan komunikasi, sehingga ada kecenderungan takut berbicara di dapan suatu kelompok. Tidak menutup suatu

kemungkinan kegagalan komunikasi ini dapat disebabkan adanya komunikasi lintas-budaya, oleh karena itu komunikasi yang efektif sulit untuk dilakukan, dan faktor-faktor lintas-budaya jelas menciptakan potensi masalah komunikasi yang meningkat, seperti yang telah diungkapkan oleh Phillips (1980). Adapun faktor-faktor yang dimaksudkan oleh Phillips adalah :

1. Pertama , adanya penghalang yang disebabkan oleh sistematika, yaitu makna kata dapat berlainan untuk orang yang berbeda. Ini dapat terjadi terutama bagi orang-orang dari budaya nasional yang berlainan.
2. Kedua, adanya penghalang yang disebabkan oleh konotasi kata.
3. Ketiga, adanya penghalang yang disebabkan oleh perbedaan nada. Dalam beberapa budaya, bahasa adalah formal, dalam bahasa lain informal.
4. Keempat, ada penghalang yang disebabkan oleh perbedaan persepsi.

Parameter yang diungkapkan oleh Phillips (1980) sangat berpotensi terjadi dalam *teamwork* yang melibatkan *partner* asing.

Beda namun ada beberapa kesamaan dengan yang dikemukakan oleh Robbins (2001), adanya beberapa *barrier* utama yang terjadi dan menyebabkan aliran proses atau aliran komunikasi terhambat terhadap komunikasi efektif yang hendaknya disadari seperti pada Gambar 2.3. adalah :

1. *Filtering*

Filtering adalah mem-*filter* informasi. Pengirim pesan memanipulasi informasi sehingga pesan yang disampaikan lebih menyenangkan si penerima. Hal ini

biasanya terjadi pada saat bawahan menyampaikan informasi kepada atasannya, yaitu yang disampaikan hanya yang dirasa akan menyenangkan atasannya.

Informasi yang disampaikan diolah dan di saring berdasarkan keinginan dan persepsi si pengirim sehingga yang dianggap penting saja yang disampaikan.

Penyaringan pesan akan sangat sering terjadi pada *teamwork* yang perbedaan status antar anggotanya nyata sekali. Dan ini juga banyak terjadi pada perusahaan yang banyak sekali tingkatan *vertical*-nya.

2. *Selective Perception*

Selective perception adalah si penerima informasi dalam proses komunikasi selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhannya, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan personal karakter yang lain.

3. *Information Overload*

Seseorang mempunyai kapasitas terbatas untuk memproses informasi yang masuk kepadanya. Hasil penelitian yang diungkapkan oleh Miller (1956), menunjukkan bahwa kebanyakan dari kita mempunyai kesulitan memproses lebih dari tujuh informasi, sehingga jika kita bekerja dengan informasi lebih dari tujuh, maka keadaan ini disebut *information overload*.

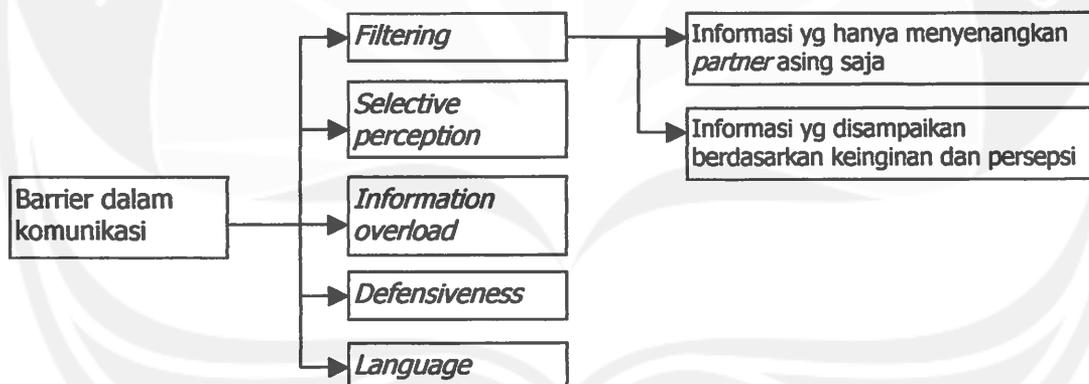
4. *Defensiveness*

Jika seseorang merasa bahwa ia sedang terancam, maka ia akan bereaksi *defensive* dengan jalan mengurangi kemampuannya untuk saling pengertian. Bersifat *defensive* berupa menyalahkan, menuduh, mempertanyakan motivasi orang lain, dan lain sebagainya.

5. *Language*

Kata-kata mempunyai arti yang berlainan untuk orang yang berbeda. Arti dari kata-kata bukanlah terletak pada kata itu sendiri, tetapi terletak pada si penerima. Hal ini disebabkan sedikitnya tiga faktor berikut yaitu (1) usia, (2) tingkat pendidikan, dan (3) latar belakang kultur, yang menyebabkan pengertian kata-kata itu berbeda.

Dari beberapa uraian di atas mengenai hambatan komunikasi, maka dengan menyesuaikan kondisi organisasi di Indonesia khususnya pada proyek konstruksi, parameter hambatan komunikasi dengan *partner* asing dalam *teamwork* dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Gambar skema faktor "barrier ataupun hambatan dalam komunikasi"

2.4. Iklm Kerja Organisasi

Organisasi dapat ditinjau sebagai sistem sosial yang terbuka. Pemikiran tentang sistem timbul dengan semakin rumit dan berbagai masalah yang di hadapi

dan semakin tergantungnya bagian-bagian dalam suatu sistem. Sistem itu sendiri dapat didefinisikan sebagai susunan subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, berkorelasi, berinteraksi, dan saling berdependensi membentuk suatu kesatuan yang utuh melebihi subsistem-subsistemnya. Bila salah satu subsistemnya berubah, maka hal tersebut akan merubah sistem itu secara keseluruhan.

Pengertian iklim organisasi seperti diungkapkan oleh Gibson, et al (1973), adalah :

“Climate is determined importantly by characteristics, conduct, attitudes, expectations of the persons, by sociological and cultural realitie. It is an indirect determinant of behavior in that it acts upon attitudes, expectation, states of arousal which are direct determinants of behavior. It has potential behavior.....”

Climate ia a set of properties of the work enviroment perceived directly of indirectly by the emplyees who work in this environment and is assumed to be major force in influencing their behavior on the job”.

Berdasarkan pernyataan Gibson, et al. (2001) tersebut, maka jelaslah iklim organisasi itu sungguh erat hubungannya dengan seseorang yang melaksanakan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi maupun *teamwork* secara efektif dan efisien. Iklim organisasi dinyatakan pula oleh Gibson, et al. (2001) berkaitan dengan semua faktor yang berada di luar diri seseorang dalam suatu organisasi, baik faktor itu diamati secara langsung maupun tidak. Karena iklim organisasi sangat mempengaruhi prestasi kerja masing-masing personil manajer staf-nya, maka diperlukan suatu iklim organisasi proyek yang kondusif (mendukung), dalam arti mampu memberikan rasa aman, nyaman, dan menyenangkan sehingga memotivasi semua personil untuk mewujudkan kebijakan-kebijakan manajer proyek.

Robbert C. Mill dalam buku yang dikutip oleh Timpe, DA (1992) menyatakan bahwa, suasana organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang terlibat dan bekerja di dalam lingkungan tersebut dan memperlihatkan, untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka. Mengenai ukuran suasana organisasi secara kuantitatif meliputi :

1. Tanggung jawab
2. Keseragaman
3. Semangat dalam kelompok dan kelompok itu sendiri
4. Penghargaan
5. Standar yang berlaku
6. Kejelasan arah organisasi

Menurut Halpin and Crofts, Forehand and Stringer yang dikutip oleh Gibson, et al. (1973), faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa dimensi-dimensi iklim organisasi, yaitu :

1. *Esprit* → *This is a morale dimension. It was a perception by the employee that his social are being satisfied and, at the same, he is enjoying a sense of task accomplishment*
2. *Consideration* → *This is a supportive dimension. The employee perceives superiors as trating him as a genuine human being.*
3. *Production* → *This is a close-supervision dimension. The employee perceives management as closely supervising his job activities.*

4. *Allofness* → *This is an “emotion” distance dimension. The employee perceives the superiore behavior as formal and impersonal.*

Atas pernyataan tersebut klasifikasi menurut Halpin and Croft yang dikutip oleh Gibson, et al (2001), terbagi atas empat dimensi yang mempengaruhi iklim organisasi dapat diuraikan dan menjadi pedoman dalam penyusunan parameter sebagai berikut:

1. Dimensi Moral → sosialisasi, kepuasan kerja, dan pencapaian tugas
2. Dimensi Pendukung → dukungan, pertimbangan, dan persyaratan
3. Dimensi supervisi → keterbukaan, penghargaan, dan pihak supervisi sendiri
4. Dimensi emosional → gangguan, pertentangan, serta hubungan non-formal

Lain halnya dengan yang diungkapkan oleh Forehand seperti yang dikutip oleh Gibson, et.al (1973) iklim organisasi itu memuat tentang :

1. *Size and structure* (ukuran & struktur organisasi)
2. *Leadership pattern* (pola kepemimpinan)
3. *System ccomplexity* (kompleksitas sistem)
4. *Goal direction* (tujuan utama)
5. *Communication network* (jaringan komunikasi)

Ungkapan dan pernyataan dari Forehand mencerminkan hal-hal yang termuat dalam suatu iklim organisasi. Iklim organisasi yang terbentuk khususnya dalam *teamwork* proyek konstruksi juga membutuhkan iklim organisasi yang menunjang dalam pencapaian tujuan.

Iklim organisasi yang terbentuk tidak terlepas dari beberapa hal yang saling terkait, namun seberapa jauh parameter yang telah ada itu mempengaruhi iklim

organisasi khususnya di Indonesia yang berkaitan dengan *partner* asing belum begitu disadari oleh banyak kalangan dalam dunia proyek konstruksi. Satu hal yang pasti amat dipahami dalam proyek konstruksi adalah hubungan kerja yang baik dalam menciptakan suatu iklim kerja dalam *teamwork* yang solid sehingga dapat bekerja dengan baik. Pemahaman akan budaya asing dan budaya lokal yang dipadukan dalam hal terciptanya suatu iklim kondusif, masuk melalui *teamwork* akan sangat membantu dalam pekerjaan.

Metode pengukuran yang dikemukakan oleh King (1973) dalam menentukan iklim organisasi mencakup lima parameter, meskipun berbeda namun ada beberapa kesamaan dalam parameter yang digunakan, yaitu :

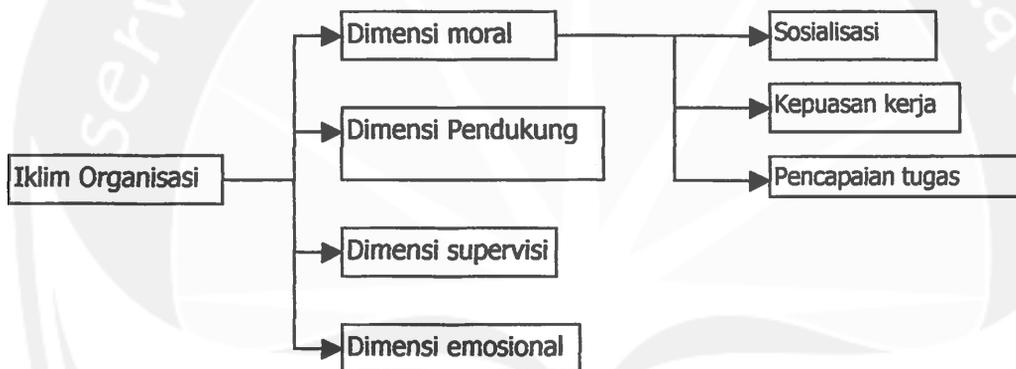
1. Standarisasi kinerja yang harus di capai
2. Standarisasi kinerja yang ditampilkan
3. Formalisasi kinerja yang harus ditampilkan
4. Formalisasi kinerja yang ditampilkan
5. Ritualisasi kinerja yang ditampilkan

King menggunakan teknik presentasi untuk menghitung-nya. Maksud dari King (1973) menggunakan presentasi adalah untuk mengetahui masing-masing presentasi standar kinerja-nya dahulu, kemudian menugaskan personil untuk melakukan kegiatan-kegiatan formal barulah iklim organisasi dapat diukur, yaitu dengan mengetahui sejauh mana perbedaan presentasi kelima pengukuran tersebut.

Berdasarkan kajian pustaka tentang iklim organisasi di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa aspek-aspek mengenai iklim organisasi yang

menjadi pilihan peneliti untuk dikembangkan sebagai kuesioner adalah yang diungkapkan oleh Halpin yang dikutip Tuckman (1978) karena relatif komprehensif dan mutakhir, sehingga cenderung lebih menyempurnakan dari teori-teori dan konsep-konsep oleh pakar terdahulu.

Uraian iklim organisasi diatas digunakan peneliti sebagai parameter iklim organisasi ataupun tim kerja yang disesuaikan dengan kondisi di Indonesia, yang bertujuan melihat lebih dekat pengaruhnya hambatan komunikasi terhadap iklim kerja yang dialami oleh proyek konstruksi, seperti kisi-kisi yang terlihat pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Gambar skema faktor iklim organisasi pada proyek konstruksi

2.5. Landasan Teori

Investor asing yang masuk ke Indonesia membuka peluang baru dalam bangkitnya proyek konstruksi sekarang ini. Hal ini membuka tantangan tersendiri dalam membuka peluang adanya *partner* asing, yang dikarenakan investor asing-pun memerlukan *partner* lokal untuk mengetahui budaya maupun seluk-beluk tentang Indonesia.

Penggunaan *teamwork* dalam proyek konstruksi mempunyai beberapa kelebihan, *teamwork* lebih fleksibel dan responsive terhadap perubahan jika dibandingkan dengan organisasi tradisional yang berupa departemen atau bentuk lain yang sifatnya permanen. Tim mempunyai kemampuan untuk cepat di bentuk (*quick assemble*), disusun ulang (*deploy*), di-fokus ulang (*re-focus*), dan dibubarkan (*disband*) seperti yang telah diungkapkan oleh Robbin P (2001). Dari apa yang telah diungkapkan tersebut maka penggunaan *teamwork* sangat baik dengan karakter yang terdapat dalam proyek konstruksi, dengan siklus yang dan berubah-ubah.

Teamwork pada proyek konstruksi mempunyai banyak tantangan, salah satu tantangan dalam *teamwork* maupun ber-organisasi adalah komunikasi. Komunikasi dapat menyebabkan dampak yang luas sekali pada pencapaian yang diinginkan dari tim kerja. Maka bila dalam suatu tim kerja yang bekerja sama dengan *partner* asing akan ada masalah lain yang timbul yaitu komunikasi, dengan budaya kerja yang berlainan sampai dengan bahasa yang dipergunakan.

Terjadinya hambatan komunikasi akan mempengaruhi dari sisi "*human interest*", rasa kurang aman dan nyaman dalam bekerja, tidak adanya keterbukaan sesama anggota, dan juga tidak adanya rasa tenteram dalam bekerja. Bekerja dengan *partner* asing cenderung menimbulkan kesalahan-kesalahan yang sebetulnya tidak perlu terjadi. Namun bila bekerja dengan budaya yang lain dengan budaya yang telah ada, akan menimbulkan dampak tersendiri yang mengakibatkan terjadinya hambatan komunikasi.

Suasana kerja yang demikian akan mempengaruhi dari iklim kerja dalam proyek konstruksi sendiri, sehingga sangat sulit untuk membuat iklim kerja yang kondusif seperti yang diinginkan. Iklim kerja organisasi proyek yang kondusif menyebabkan iklim kerja yang dapat menumbuhkan dan mengembangkan rasa percaya diri dan budaya produktif dikalangan manajer dan staf-nya secara terus menerus sehingga pada gilirannya mampu menciptakan sikap dan perilaku kreatif, inovatif, inisiatif, dan produktif.

Dari apa yang telah dikemukakan di atas sebelumnya maka faktor-faktor atau indikator yang menghambat komunikasi dan pengaruh terhadap iklim kerja pada proyek konstruksi sebaiknya bersifat “SMART” (*Specific, Achievable, Result oriented, and Time related*), artinya hasil yang nanti didapat harus bersifat : spesifik, dapat diukur secara kuantitatif, hasil-hasil yang diinginkan dapat tercapai dan diambil tindakan (*actionable*), dan memiliki jadwal waktu spesifik untuk implementasinya (Gaspersz, 1998).