

OTONOMI DALAM MANAJEMEN PENGELOLAAN KONTRAKTOR

Harijanto Setiawan¹

¹Jurusan Teknik Sipil, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Jl. Babarsari 44 Yogyakarta
Email: harijantosetiawan@yahoo.com

ABSTRAK

Otonomi telah didapati sebagai fungsi penting yang mendukung pelaksanaan fungsi lainnya dalam manajemen pengelolaan perusahaan. Kontraktor sebagai perusahaan yang dijalankan berdasarkan proyek (Project Based Firms /PBFs) menggantungkan keberhasilan usahanya pada proyek yang dibangunnya. Sebagai PBFs, kontraktor menjalankan usahanya dengan berbagai keunikannya, oleh karenanya penerapan otonomi dalam manajemen pengelolaan kontraktor juga mempunyai keunikan dibandingkan perusahaan lain. Studi ini bertujuan mengklarifikasi penerapan otonomi dalam manajemen pengelolaan kontraktor dan menemukan faktor-faktor kuncinya. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara dengan 19 manajer puncak kontraktor di Indonesia. Hasil wawancara ditranskrip secara lengkap dan selanjutnya diolah secara kualitatif dengan analisis tematik induktif dimana tema dikembangkan dari data dan bukan dari teori. Pengolahan data dibantu dengan perangkat lunak NVivo 10 untuk mengklasifikasikan dan mengelola data. Studi ini mendapat hasil empat fungsi otonomi yang penting untuk dijalankan dalam manajemen pengelolaan kontraktor. Keempat fungsi tersebut adalah 1) otonomi untuk mengakses informasi, 2) otonomi untuk berkomunikasi, 3) otonomi untuk memberikan usulan yang bermanfaat bagi perusahaan dan proyek, 4) otonomi dalam perencanaan dan pengelolaan proyek. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa keempat fungsi tadi saling terkait satu dengan lainnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa otonomi yang diterapkan pada kontraktor terkait erat dengan sifat usaha kontraktor yang dijalankan berdasarkan proyek. Berdasarkan hasil ini diharapkan kontraktor dapat menyusun strategi yang tepat untuk menerapkan otonomi dalam manajemen pengelolaannya.

Kata kunci: otonomi; kontraktor; perusahaan berdasarkan proyek; manajemen pengelolaan

1. PENDAHULUAN

Industri konstruksi telah diperhitungkan sebagai industri yang mampu mendorong pertumbuhan sosial dan ekonomi negara (Halpin & Woodhead, 1998; Levy, 2002; Ritz, 1994; Winch, 2010; Wong, Ng, & Chan, 2010). Peran industri konstruksi ini menjadi semakin penting di negara-negara yang sedang berkembang dengan pesat (Winch, 2010). Industri konstruksi di Indonesia juga memegang peran penting dalam perkembangan sosial dan ekonomi negara. Widjajanto, Pribadi, and Suraji (2011) mengidentifikasi pertumbuhan *gross domestic product* (GDP) untuk sektor konstruksi di Indonesia selalu di atas rata-rata perkembangan GDP untuk semua sektor. Biro Pusat Statistik Indonesia mencatat GDP industri konstruksi di Indonesia sejak 2010 hingga 2014 selalu memberi kontribusi pada GDP secara keseluruhan sekitar 10% tiap tahun. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia di tahun 2015 mencatat industri konstruksi menyerap tenaga kerja melebihi 7,72 juta.

Sayangnya perkembangan industri konstruksi di Indonesia tidak diimbangi dengan kesiapan kontraktor Indonesia untuk meraih peluang yang tersedia didalamnya. Biro Pusat Statistik Indonesia mencatat jumlah kontraktor di Indonesia dari tahun 2010 hingga 2013 sebanyak kurang lebih 130ribu. Dari jumlah ini hanya sekitar 2% saja yang tergolong kontraktor besar. Menurut Wirahadikusumah and Pribadi (2011) kinerja mayoritas kontraktor di Indonesia tergolong kurang hingga sedang dan hanya sekitar 100 kontraktor yang dapat digolongkan kontraktor dengan kinerja baik.

Dalam situasi seperti ini, kontraktor lokal di Indonesia harus waspada karena dunia memasuki era perdagangan bebas sehingga kontraktor asing yang mempunyai kinerja baik bebas memasuki pasar konstruksi Indonesia. Menghadapi situasi ini, salah satu upaya yang perlu dilakukan kontraktor Indonesia adalah meningkatkan manajemen pengelolaannya dengan baik. Salah satu unsur penting dalam manajemen perusahaan adalah otonomi yang diberikan kepada staff. Lumpkin, Cogliser, and Schneider (2009) menyatakan bahwa otonomi merupakan aspek penting untuk menciptakan nilai kewirausahaan dalam perusahaan karena otonomi memberikan peluang

kepada staf untuk menjalankan prinsip kewirausahaan dalam perusahaan. Sejalan dengan pendapat ini, Srivastava and Agrawal (2010) berpendapat bahwa otonomi memberikan peluang kepada staf untuk menjadi inovatif.

Berdasarkan keadaan yang dihadapi dunia kontraktor di Indonesia dan peran penting otonomi dalam mendukung manajemen perusahaan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana penerapan otonomi pada staf atau tim staf dalam manajemen pengelolaan kontraktor yang unik. Bisnis kontraktor dianggap unik karena kontraktor adalah perusahaan berdasarkan proyek atau *PBFs* yang menjalankan kegiatannya dalam situasi yang berbeda dibandingkan bisnis lainnya. Kontraktor membangun proyek yang unik berdasarkan permintaan klien. Dalam menjalankan kegiatannya kontraktor perlu mengelola bisnis maupun proyek yang mempunyai karakteristik berbeda. Bisnis mempunyai kegiatan-kegiatan yang sifatnya berulang sementara kegiatan dalam proyek kebanyakan sementara dan unik (Gann & Salter, 2000).

2. TINJAUAN PUSTAKA

Otonomi

Otonomi didefinisikan secara filosofis dalam konteks personal sebagai kebebasan dan kemandirian tindakan individual untuk membuat keputusan seperti yang diharapkan. Selanjutnya konsep otonomi telah berkembang dari fokus individu ke konteks organisasi atau perusahaan (Roloff & A länder, 2010).

Dalam konteks organisasi atau perusahaan, otonomi diartikan sebagai otonomi yang diberikan kepada staf dalam batasan-batasan budaya dan peraturan perusahaan (Roloff & A länder, 2010). Eksplorasi lebih lanjut tentang otonomi menemukan bahwa otonomi diartikan sebagai kebebasan yang diberikan kepada staf secara perorangan ataupun berkelompok untuk menyampaikan ide dan menjalankannya hingga menjadi kenyataan. Otonomi juga diartikan sebagai berpikir dan bertindak secara mandiri (Hughes & Morgan, 2007; Lumpkin & Dess, 1996, 2001).

Berbagai jenis otonomi yang disediakan perusahaan untuk staf nya telah dijumpai dalam penelitian-penelitian terdahulu, antara lain: otonomi untuk bekerja mandiri, otonomi untuk membuat keputusan, otonomi untuk menentukan target sendiri, otonomi untuk bernegosiasi, kebebasan mengakses informasi, kebebasan berkomunikasi dan kebebasan untuk mencari peluang bisnis (Covin & Slevin, 1989; Hughes & Morgan, 2007; Roloff & A länder, 2010; Tsai, Chuang, & Hsieh, 2008). Secara khusus, terkait dengan pengambilan keputusan, McCall (2001) mempertimbangkan otonomi staf untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan hak pribadi yang tidak dapat dihindari. Terkait dengan berbagai bentuk otonomi, Lumpkin and Dess (1996); (2001) menyatakan otonomi dapat diaplikasikan dengan cara berbeda pada perusahaan yang berbeda tergantung pada jenis, gaya, ukuran, dan kepemilikan perusahaan. Misalnya ukuran dan bentuk kepemilikan perusahaan akan berpengaruh terhadap tingkat sentralisasi dan pendelegasian tugas yang akan berpengaruh terhadap otonomi yang diberikan kepada staf.

Otonomi dalam penelitian di bidang konstruksi

Sangat sedikit penelitian tentang otonomi yang dijumpai dalam penelitian manajemen konstruksi. Setelah menelusuri beberapa literatur, otonomi dalam penelitian di bidang konstruksi dapat dijumpai terkait dengan topik mekanisme pengendalian dan pemberdayaan staf .

Pengendalian merupakan mekanisme yang terkait erat dengan individu, tim dan organisasi dalam lingkungan konstruksi. Pengendalian diarahkan untuk meyakinkan setiap tindakan, perilaku dan hasilnya memenuhi tujuan perusahaan atau proyek. Salah satu mekanisme yang diusulkan untuk menjalankan proses pengendalian adalah pengendalian mandiri atau pemberdayaan staf. Dalam mekanisme ini, otonomi adalah salah satu faktor kuncinya (Martin Morgan Tuuli, Rowlinson, & Tas, 2010; Martin Morgan Tuuli, Rowlinson, & Tas Yong, 2010). Otonomi juga diartikan sebagai salah satu bentuk pemberdayaan staf yang memberikan dampak positif pada produktifitas di luar proyek seperti misalnya: pengembangan sumber daya, perbaikan proses, keterlibatan pekerja (Alazzaz & Whyte, 2015). Otonomi sebagai wujud pemberdayaan staf juga memberi dampak positif pada kinerja staf (Martin Morgan Tuuli & Rowlinson, 2009).

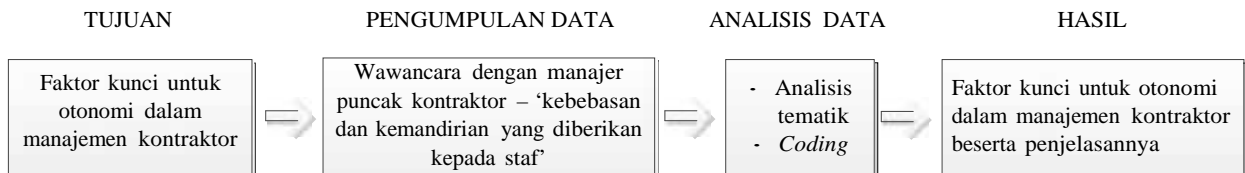
Studi lain menelaah dampak faktor eksternal pada otonomi di perusahaan konstruksi (Phua, 2012). Studi ini menemukan otonomi dipengaruhi budaya nasional. Orang dan perusahaan konstruksi dengan latar belakang budaya individualis lebih cenderung menerapkan otonomi bekerja yang lebih tinggi. Kesimpulan ini diambil berdasarkan studi pada para professional dan perusahaan di bidang konstruksi di Hongkong dan Australia yang mempunyai latar belakang budaya berbeda.

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka ini dapat disimpulkan bahwa otonomi mempunyai peran penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Penerapan otonomi berbeda di perusahaan di bidang dan dengan latar

belakang yang berbeda. Penelitian tentang otonomi dalam bidang konstruksi masih sangat terbatas. Dengan demikian penelitian tentang otonomi di bidang konstruksi terutama terkait dengan bisnis kontraktor masih menjadi celah yang belum terisi dan perlu untuk dilakukan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan eksploratori. Pendekatan ini dipilih karena terbatasnya literatur tentang otonomi di bidang konstruksi. Proses penelitian yang dijalankan dalam penelitian ini seperti digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Proses penelitian

Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini ditujukan untuk menggali penerapan otonomi oleh kontraktor di Indonesia. Data dikumpulkan dari wawancara dengan manajer puncak kontraktor di Indonesia. Sembilan belas manajer puncak dari 18 kontraktor di Indonesia telah berhasil diwawancarai. Kontraktor dipilih dari berbagai kelas dengan pertimbangan agar hasil yang diperoleh akan mewakili keadaan kontraktor di Indonesia secara umum. Top manajer dipilih sebagai nara sumber penelitian ini mengingat mereka terlibat langsung dalam perencanaan, penetapan dan pelaksanaan kebijaksanaan dan program perusahaan sehingga mereka adalah orang yang paling berpengetahuan tentang kondisi perusahaan.

Latar belakang sembilan belas top manajer kontraktor yang telah diwawancarai untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Latar belakang nara sumber

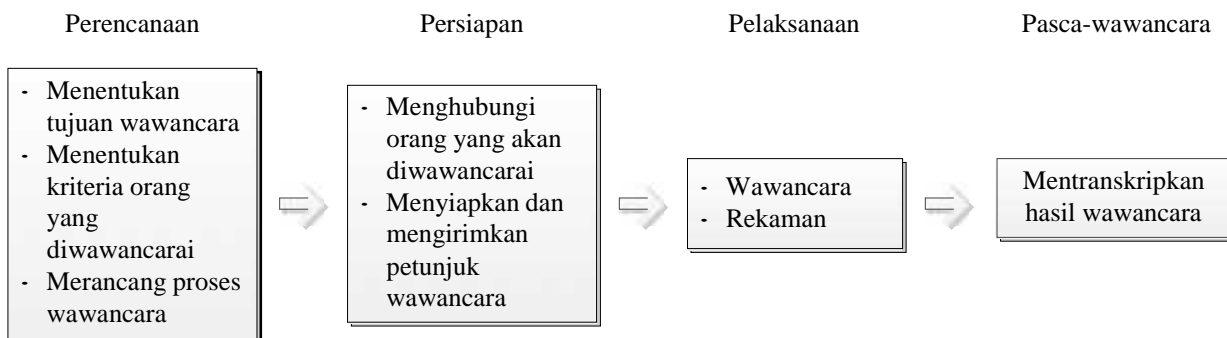
Jabatan	Pengalaman kerja (tahun)	Position	Pengalaman kerja (tahun)
Perusahaan dengan >1000 staf		Perusahaan dengan 500 - 1000 staf	
Presiden direktur	22	Presiden direktur	27
Vice President	27	Presiden direktur	31
Director	24	Direktur	28
Direktur	23	Kepala cabang	27
Direktur	20	Manajer	18
General manager	26		
Corporate secretary			
Perusahaan dengan 100 - 500 staf		Perusahaan dengan <100 staf	
Presiden direktur	21	Direktur	18
Direktur	21	Direktur	27
Direktur	21	Direktur	11
General Manager	15	Kepala cabang	23

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur (*semi-structured interview*) dan berhadapan langsung (*face-to-face*) antara peneliti dengan yang diwawancarai. Wawancara merupakan metode yang paling efektif untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif karena wawancara dapat mengeksplorasi ide seseorang secara langsung namun fleksibel dan terkendali (Oppenheim, 1992). Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memudahkan peneliti untuk

mengarahkan wawancara ke topik yang sesuai dengan tujuan penelitian akan tetapi orang yang diwawancarai tetap mempunyai kebebasan untuk menyampaikan pendapatnya, sedangkan wawancara langsung meningkatkan intensitas interaksi antara peneliti dengan orang yang diwawancarai. Dengan demikian wawancara semi-terstruktur dan berhadapan langsung dapat mengumpulkan data secara optimal.

Sebelum wawancara dilaksanakan, peneliti mengirimkan panduan wawancara kepada para manajer puncak kontraktor yang akan diwawancarai dengan tujuan agar mereka mempunyai gambaran tentang apa yang akan ditanyakan selama wawancara. Daftar pertanyaan dalam panduan wawancara meliputi pertanyaan-pertanyaan terkait dengan kebebasan dan kemandirian yang diberikan kepada staf secara individu maupun sebagai bagian dari kelompok demi tercapainya tujuan perusahaan. Pewawancara memandu wawancara dengan menyampaikan pertanyaan-pertanyaan umpam sesuai yang telah disiapkan dalam panduan wawancara, namun urutannya tidak harus mengikuti urutan dalam panduan wawancara. Pertanyaan tambahan dapat disampaikan untuk mengeksplorasi lebih dalam jawaban orang yang diwawancarai. Selanjutnya pewawancara mengarahkan jalannya wawancara supaya tidak menyimpang dari topik. Wawancara seluruhnya direkam dan selanjutnya hasilnya ditranskripsikan untuk memudahkan analisis data.

Proses pengumpulan data secara keseluruhan digambarkan dalam diagram seperti dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Proses pengumpulan data

Analisis data

Data yang telah terkumpul dari hasil wawancara diolah dengan analisis tematik. Menurut Braun and Clarke (2006), analisis tematik adalah 'metode untuk mengidentifikasi, menganalisis dan melaporkan pola atau tema dalam data'. Tema didefinisikan sebagai hal penting yang ditangkap dari data terkait dengan pertanyaan penelitian. Terdapat dua pendekatan untuk mengembangkan tema dalam analisis tematik: pendekatan induktif dan pendekatan deduktif. Pendekatan induktif mengembangkan tema dari data, sedangkan pendekatan deduktif memunculkan tema dari teori. Penelitian ini menggunakan analisis tematik induktif untuk menemukan faktor-faktor kunci otonomi dalam manajemen pengelolaan kontraktor dari data yang dikumpulkan melalui wawancara dengan manajemen puncak kontraktor.

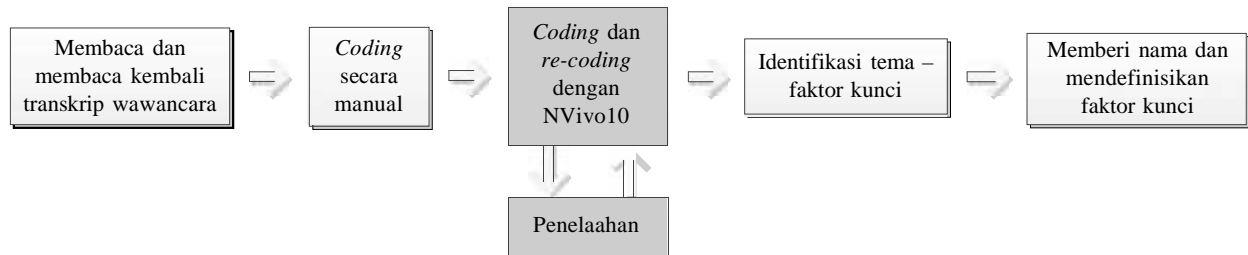
Analisis tematik induktif ini didahului dengan proses *coding*. *Coding* adalah cara untuk mengelola data dan menginterpretasikannya untuk membantu peneliti menggambarkan arti dari data. *Coding* dalam penelitian kualitatif didefinisikan sebagai proses memecah data ke dalam komponen-komponen yang mengandung makna tertentu, kemudian data yang mengandung makna sama dikelompokkan dalam satu kategori dan diberi nama yang sesuai (Bryman & Bell, 2011).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap seperti diuraikan berikut ini.

1. Transkrip wawancara dibaca beberapa kali untuk menangkap makna yang terkandung dalam masing-masing wawancara
2. *Coding* dilakukan secara manual dengan memberi tanda pernyataan-pernyataan yang berpotensi untuk dikelompokkan dalam tema-tema yang sesuai dengan otonomi dalam manajemen pengelolaan kontraktor
3. Proses *coding* dilanjutkan dengan bantuan perangkat lunak NVivo 10 untuk memudahkan pengelompokan data-data ke dalam tema yang sesuai
4. *Coding* dilakukan beberapa putaran, dalam tiap putaran ada tema yang dihilangkan, digabung maupun tema baru dimunculkan

5. Setelah semua tema teridentifikasi, nama masing-masing tema ditentukan, dan penjelasan untuk masing-masing tema dijabarkan
6. Akhirnya seperangkat tema dirumuskan sebagai faktor kunci dari otonomi dalam manajemen pengelolaan kontraktor.

Proses analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini secara ringkas dijelaskan dalam diagram seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Proses data analisis

Analisis dilanjutkan untuk menemukan keterkaitan antar faktor kunci yang ditujukan untuk mendapatkan pemahaman tentang faktor-faktor kunci tersebut secara terintegrasi. Hubungan antar faktor kunci diidentifikasi melalui pernyataan-pernyataan yang dikategorikan ke dalam lebih dari satu tema. Dua atau lebih tema yang menggunakan satu pernyataan yang sama ditetapkan sebagai tema yang berhubungan. Analisis ini dilakukan dengan bantuan fungsi *coding density* dalam NVivo 10. Dalam *coding density*, pernyataan yang dikategorikan dalam lebih dari satu tema dapat dilihat dengan jelas.

4. OTONOMI DALAM MANAJEMEN PENGELOLAAN KONTRAKTOR

Berdasarkan hasil wawancara yang telah diolah secara kualitatif dengan analisis tematik induktif, penelitian ini menemukan empat faktor kunci otonomi kepada staf yang perlu diperhatikan oleh kontraktor dalam mengelola usahanya. Keempat faktor kunci tersebut seperti diuraikan berikut ini.

- 1) **Otonomi kepada staf untuk mengakses informasi:** tindakan mandiri yang diberikan kepada staf baik secara individu maupun berkelompok untuk mengakses informasi, data dan pengetahuan yang terkait dengan tugas, tanggung jawab dan posisi staf.

Kontraktor yang terlibat dalam penelitian ini menyatakan bahwa staf mendapat kebebasan untuk mengakses informasi tetapi otonomi ini diatur berdasarkan jabatan dan tugas dari masing-masing staf. Sebagai contoh, manajer proyek mendapat otonomi untuk mengakses semua informasi yang terkait dengan proyeknya sementara manajer lapangan hanya dapat mengakses informasi yang terkait dengan masalah teknis di proyeknya. Kontraktor-kontraktor ini mendukung otonomi ini dengan menyediakan sistem informasi yang memudahkan pengaksesan informasi.

- 2) **Otonomi untuk berkomunikasi:** tindakan mandiri yang diberikan kepada staf baik secara individu maupun berkelompok untuk berkomunikasi baik vertikal kepada atasan dan bawahan maupun horisontal rekan kerja yang setingkat posisinya melalui sarana yang resmi maupun tidak resmi.

Pada kontraktor-kontraktor yang terlibat dalam penelitian ini, komunikasi secara formal dilakukan melalui rapat-rapat terjadwal sementara komunikasi informal dapat dilakukan kapan saja. Komunikasi dilakukan untuk memberikan dan menerima informasi maupun masukan, juga untuk mendiskusikan suatu masalah, terutama yang terkait dengan permasalahan proyek.

- 3) **Otonomi kepada staf untuk menyampaikan usulan:** tindakan mandiri yang diberikan kepada staf baik secara individu maupun berkelompok untuk menyampaikan usulan yang bermanfaat bagi proyek maupun perusahaan.

Otonomi di kontraktor-kontraktor yang terlibat dalam penelitian ini diarahkan untuk memberikan kesempatan kepada staf menyampaikan usulan dalam berbagai hal antara lain kesempatan mendapatkan

proyek baru, mengembangkan inovasi, mengembangkan usaha baru. Usulan disampaikan secara bertahap kepada atasan langsung untuk diteruskan ke tingkat yang lebih atas hingga ke manajemen puncak perusahaan.

- 4) **Otonomi kepada tim proyek untuk perencanaan dan pengelolaan proyek:** tindakan mandiri yang dipercayakan kepada tim proyek untuk merencanakan dan mengelola proyeknya dalam hal pengadaan, hubungan dengan pemilik proyek, penentuan metode konstruksi, pengelolaan sumber daya manusia.

Pada kontraktor-kontraktor yang terlibat dalam penelitian ini, tim proyek dibawah kepemimpinan manajer proyek mendapatkan otonomi untuk merencanakan dan mengelola proyeknya. Beberapa contoh otonomi ini adalah otonomi untuk menentukan metode konstruksi, peralatan yang dipakai, sub-kontraktor, demikian juga untuk pengelolaan keuangan proyek dan sumber daya manusia di proyek. Walaupun otonomi telah diberikan kepada tim proyek, namun mereka tetap harus memperhatikan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dalam rencana perusahaan. Batasan lain dalam penerapan otonomi ini terkait dengan masalah biaya, keputusan yang menyangkut biasa yang cukup signifikan besarnya harus dikonsultasikan dengan kantor pusat.

Penelaahan lebih lanjut terhadap faktor-faktor kunci yang telah diuraikan di atas, menunjukkan bahwa faktor-faktor kunci ini terkait dengan dua tantangan utama kontraktor sebagai perusahaan yang menjalankan usahanya atas dasar proyek atau *PBFs*, yaitu mendapatkan proyek dan membangun proyek dengan sukses. Salah satu upaya untuk mendapatkan proyek adalah melalui kesempatan yang diberikan kepada staf untuk memberikan usulan proyek-proyek yang tersedia di pasaran. Staf, terutama yang berada di lapangan mempunyai hubungan dekat dengan klien sehingga biasanya mempunyai informasi tentang proyek-proyek yang akan dibangun oleh klien.

Terkait dengan tantangan yang kedua, membangun proyek dengan sukses, keempat faktor kunci otonomi seperti disebutkan di atas mempunyai peran penting. Pembangunan proyek dengan sukses memerlukan dukungan informasi terkait dengan proyek yang sedang dibangun, memerlukan komunikasi baik vertikal maupun horisontal, perlu mempertimbangkan usulan-usulan dari staf yang terlibat di proyek, maupun memerlukan kebebasan tim proyek untuk membuat perencanaan dan mengelola proyeknya secara mandiri.

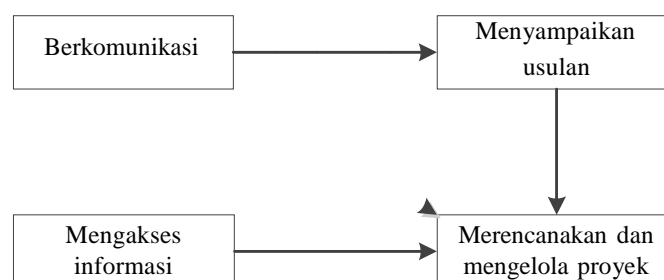
Analisis lebih lanjut dilakukan untuk menemukan hubungan antar faktor kunci melalui mekanisme seperti telah dijelaskan di atas. Menurut Bazeley and Jackson (2013), hubungan antar nodal atau kategori dalam NVivo dapat dibedakan menjadi tiga jenis: hubungan satu arah, hubungan simetris (dua arah) dan hubungan asosiatif. Hubungan satu arah menunjukkan satu kategori dipengaruhi oleh kategori yang lain, hubungan dua arah menunjukkan dua kategori saling mempengaruhi satu dengan yang lain, sedangkan hubungan asosiatif menunjukkan dua kategori berhubungan tetapi tidak saling mempengaruhi.

Contoh hubungan antar faktor kunci ditunjukkan melalui pernyataan berikut ini:

'tim teknik diajak bicara, bangunan ini berdirinya mau pakai apa? kalau mau pakai bekisting, bekisting sistim apa? kalau mau pakai crane, crane tipe ada dan berapa jumlah yang diperlukan, kalau perlu pakai peralatan khusus, peralatan khusus apa?'

Pernyataan ini di '*coding*' dalam tiga tema: 'otonomi untuk berkomunikasi' dan 'otonomi kepada staf untuk menyampaikan usulan' dan 'otonomi untuk merencanakan dan mengelola proyek'. Dalam hal ini ketiga faktor kunci ini berhubungan satu terhadap yang lain dalam hubungan satu arah.

Analisis hubungan antar faktor kunci ini mendapati bahwa faktor-faktor kunci dari otonomi ini saling terkait satu dengan lainnya dan hubungan yang dijumpai adalah hubungan satu arah dan hubungan asosiatif. Hubungan antara keempat faktor kunci ini dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Hubungan antar faktor kunci otonomi dalam manajemen pengelolaan kontraktor

Penelaahan lebih lanjut terhadap hubungan yang muncul antar faktor-faktor kunci otonomi dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

1. Otonomi untuk berkomunikasi dan otonomi untuk mengakses informasi merupakan dua faktor kunci yang terkait tetapi tidak saling mempengaruhi karena kedua kegiatan ini dapat berlangsung secara bersamaan tetapi faktor kunci yang satu bukan merupakan pendukung yang lain. Saat berkomunikasi dapat terjadi saling bertukar informasi, begitu juga saat mengakses informasi kadang diperlukan komunikasi.
2. Otonomi untuk berkomunikasi mendukung otonomi untuk menyampaikan usulan karena untuk menyampaikan usulan diperlukan komunikasi yang baik.
3. Otonomi untuk merencanakan dan mengelola proyek didukung oleh ketiga faktor kunci otonomi yang lain: otonomi untuk berkomunikasi, otonomi untuk mengakses informasi dan otonomi untuk menyampaikan usulan. Perencanaan dan pengelolaan proyek memerlukan dukungan informasi yang terkait dengan proyek yang sedang direncanakan atau dijalankan. Komunikasi juga penting dalam perencanaan dan pengelolaan proyek, misalnya komunikasi antara tim proyek dengan manajemen di kantor pusat juga komunikasi antar anggota tim proyek. Kebebasan untuk menyampaikan usulan juga diperlukan dalam perencanaan dan pengelolaan proyek, baik usulan ke manajemen di kantor pusat maupun usulan-usulan dalam tim proyek sendiri.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan empat faktor kunci terkait otonomi dalam manajemen pengelolaan kontraktor berdasarkan pengalaman dari kontraktor-kontraktor yang sukses menjalankan usahanya di Indonesia. Empat faktor kunci tersebut adalah: otonomi untuk mengakses informasi, otonomi untuk berkomunikasi, otonomi untuk menyampaikan usulan yang bermanfaat bagi proyek dan perusahaan serta otonomi untuk merencanakan dan mengelola proyek. Keempat faktor kunci ini terkait satu dengan yang lainnya. Temuan ini dapat menjadi acuan kontraktor dalam memperlakukan stafnya terutama terkait kepercayaan yang diberikan kepada staf baik secara individu maupun kelompok sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan kerangka kerja untuk mengukur tingkat kemampuan kontraktor dalam menjalankan otonomi sehingga kontraktor dapat memahami faktor mana yang telah dijalankan dengan baik dan faktor mana yang kurang atau belum dijalankan. Dengan memahami kondisi yang telah berjalan di perusahaannya, kontraktor dapat menentukan strategi yang tepat untuk menerapkan otonomi dalam manajemen pengelolaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alazzaz, F., & Whyte, A. (2015). "Linking employee empowerment with productivity in off-site construction". *Engineering Construction & Architectural Management*, Vol. 22(1), 21.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.). Los Angeles: SAGE.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using Thematic Analysis in Psychology". *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3(2), 77-101.
- Bryman, A., & Burgess, P. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments". *Strategic Management Journal*, Vol. 10(1), 75-87.
- Gann, D. M., & Salter, A. J. (2000). "Innovation in Project-Based, Service-Enhanced Firms: the Construction of Complex Products and Systems". *Research Policy*, Vol. 29, 955-972.
- Halpin, D. W., & Woodhead, R. W. (1998). *Construction Management* (2nd ed.): Wiley.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). "Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 651-661.
- Levy, S. M. (2002). *Project Management in Construction* (4th ed.): McGraw-Hill.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33(1), 47-69.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). "Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle". *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 429-451.
- McCall, J. J. (2001). "Employee Voice in Corporate Governance: a Defense of Strong Participation Rights". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11(1), 195-213.
- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*: Pinter
- Phua, F. T. T. (2012). "Do national cultural differences affect the nature and characteristics of HRM practices? Evidence from Australian and Hong Kong construction firms on remuneration and job autonomy". *Construction Management & Economics*, Vol. 30(7), 545-556.
- Ritz, G. J. (1994). *Total Construction Project Management*: McGraw-Hill.
- Roloff, J., & A länder, M. S. (2010). Corporate Autonomy and Buyer—Supplier Relationships: The Case of Unsafe Mattel Toys, 517.
- Srivastava, N., & Agrawal, A. (2010). "Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study". *The Journal of Business Perspective*, Vol. 14(3), 163-171.
- Tsai, M. T., Chuang, S. S., & Hsieh, W. P. (2008). *Using Analytic Hierarchy Process To Evaluate Organizational Innovativeness In High-Tech Industry*. Paper presented at the Decision Sciences Institute 2008 Annual Meeting, Baltimore Maryland USA
- Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). "Performance Consequences of Psychological Empowerment". *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 135(12), 1334-1347.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., & Tas, Y. K. (2010). "Control modes and mechanisms in construction project teams: drivers and consequences". *Construction Management and Economics*, Vol. 28, 451-465.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., & Tas Yong, K. O. H. (2010). "Dynamics of control in construction project teams". *Construction Management & Economics*, Vol. 28(2), 189-202.
- Widjajanto, A., Pribadi, K. S., & Suraji, A. (2011). *The Construction Sektor of Indonesia*. Paper presented at the 17th Asia Construct Conference, New Delhi, India.
- Winch, G. M. (2010). *Managing Construction Projects : an Information Processing Approach* (2nd ed.): Wiley-Blackwell.
- Wirahadikusumah, R. D., & Pribadi, K. S. (2011). "Licensing Construction Workforce: Indonesia's Effort on Improving the Quality of National Construction Industry". *Engineering Construction and Architectural Management*, Vol. 18(5), 431-443.
- Wong, J. M. W., Ng , S. T., & Chan, A. P. C. (2010). "Strategic Planning for the Sustainable Development of the Construction Industry in Hong Kong". *Habitat International*, Vol. 34, 256 - 263.