

TESIS

**STUDI FAKTOR KRITIS
KESUKSESAN *PARTNERING* PADA
PROYEK KONSTRUKSI**



Oleh:

ARMAN JAYADY
NPM.: 03.910/PS/MT

**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK SIPIL
KONSENTRASI MANAJEMEN KONSTRUKSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2004**



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK

PENGESAHAN TESIS

Nama : ARMAN JAYADY
Nomor Mahasiswa : 03.910/PS/MT
Konsentrasi : Manajemen Konstruksi
Judul Tesis : Studi Faktor Kritis Kesuksesan *Partnering*
Pada Proyek Konstruksi

Telah diperiksa, disetujui dan diuji oleh Penguji

Nama Penguji	Tanggal	Tanda Tangan
(Ketua) Ir. Peter F. Kaming, M.Eng., Ph.D.	18-09-2004	
(Anggota) Ir. Eko Setyanto, M.Const.Mgt.	18-09-2004	
(Anggota) Ir. Harijanto Setiawan, M.Eng.	18-09-2004	



Ketua Program Studi

PROGRAM
PASCASARJANA

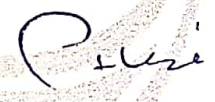
Ir. Yoyong Arfiadi, M.Eng., Ph. D.



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK

PENGESAHAN TESIS

Nama : ARMAN JAYADY
Nomor Mahasiswa : 03.910/PS/MT
Konsentrasi : Manajemen Konstruksi
Judul Tesis : Studi Faktor Kritis Kesuksesan *Partnering*
Pada Proyek Konstruksi

Nama Pembimbing	Tanggal	Tanda Tangan
Ir. Peter F. Kaming, M.Eng., Ph.D.	18-09-2004	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri konstruksi merupakan salah satu bisnis yang sering diikuti dengan serangkaian masalah. Masalah yang sering timbul seperti lemahnya kerjasama, kurangnya kepercayaan, dan tidak efektifnya komunikasi sehingga menimbulkan hubungan yang kurang baik pada semua pihak yang terlibat dalam sebuah proyek. Efek ini berakibat pada performa proyek seperti *delay*, *cost-overruns*, *claim*, *litigation*, *poor of quality*, *dissatisfaction*, yang berpuncak pada kerugian sebuah proyek.

Kompleksitas masalah akan semakin besar pada sebuah proyek skala besar yang padat modal (*full capital investment*) dan padat rekayasa dengan melibatkan sejumlah kontraktor asing yang memiliki spesialisasi dan kultur manajemen yang berbeda, serta karyawan yang *multi ethnic*.

Beberapa teknik manajemen diupayakan untuk mengatasi masalah ini salah satunya adalah *Partnering*. Maksud dari penggunaan *partnering* adalah untuk menyatukan beberapa organisasi menjadi sebuah lingkungan organisasi yang berdasarkan atas *trust*, *open communication*, dan keterlibatan penuh seluruh karyawan (Sanders and Moore, 1992). Dengan *partnering* diharapkan proses manajemen proyek dapat lebih efektif pada dua atau lebih organisasi perusahaan tersebut.

Studi beberapa negara menunjukkan bahwa penggunaan *partnering* memberikan hasil yang memuaskan pada performa proyek (Cowan et al, 1992). Seperti halnya dalam *Total Quality Management*, *partnering* juga terdapat unsur *Plan-Do-Check-Action* (PDCA). Maka tidaklah berlebihan bila Kneeland A. Godfrey, Jr dalam bukunya yang berjudul *Partnering in Design and Construction* (1996) mengatakan bahwa bila TQM dalam sebuah perusahaan maka *partnering* adalah dalam sebuah proyek.

Lebih dari beberapa tahun terakhir ini *partnering* dipilih karena merupakan sebuah pendekatan yang inovatif dalam *project delivery*. Berkurangnya resiko pembekakan biaya (*cost-overflow*) serta keterlambatan adalah hasil dari pengendalian biaya dan waktu yang baik (Black et al, 2000). Selain itu, dengan *partnering* terjadi rangsangan dalam inovasi, pengembangan dan pertukaran *value engineering*, serta pengembangan dari *constructability* dalam konstruksi. Hal tersebut terjadi pada semua pihak yang terlibat dalam *partnering* (Abudayeh, 1994). Penyebabnya adalah karena prinsip utama dari *partnering* adalah komunikasi yang terbuka (*open communication*) serta *exist-nya* kepercayaan (*trust*) pada semua pihak yang terlibat dalam sebuah proyek. Komunikasi yang terbuka serta kepercayaan merupakan hal pokok dalam reorientasi bagi peserta proyek dalam memecahkan masalah dengan pendekatan *win-win solution*, juga dalam hal pengembangan *team working* yang sinergis pada seluruh pihak yang terlibat. Dengan kata lain *partnering* merubah hubungan yang sebelumnya saling berposisi (*adversarial relationship*) menjadi hubungan kerjasama yang baik (*cooperation relationship*).

Di Indonesia *partnering* pada proyek konstruksi mulai marak dilakukan pada dekade terakhir, terlebih setelah pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 50/PRT/1991 (Permen 50) tentang perizinan perwakilan perusahaan jasa konstruksi asing. Peraturan ini merupakan penyempurnaan dari Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. 502/KPTS/1985. Dalam peraturan menteri tersebut digariskan bahwa perusahaan jasa konstruksi asing hanya diizinkan menangani proyek-proyek di Indonesia bila menggunakan pola kerjasama dengan perusahaan jasa konstruksi lokal. Dalam peraturan tersebut, pola kerjasama yang dimaksud adalah *Joint Operation (JO)*.

Pola JO ini menurut peraturan tersebut harus dilakukan oleh kontraktor asing, baik pada proyek pemerintah yang didanai batuan luar negeri, proyek Penanaman Modal Asing (PMA), proyek Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), maupun proyek yang didanai oleh swasta.

Seiring dengan hal di atas maka hampir semua proyek yang melibatkan kontraktor asing baik itu proyek *public facilities* seperti *infrastructures* yang meliputi pembangkit listrik, jalan, jembatan, air minum, pengolahan limbah, pelabuhan, maupun *private project* seperti *real estate, high rise building*, dan lain lain, dapat dipastikan menggunakan pola JO dalam menggandeng perusahaan jasa konstruksi lokal.

Perkembangan terakhir di Indonesia juga menunjukkan, penggunaan pola JO tidak hanya dilakukan antara perusahaan jasa konstruksi asing dengan perusahaan jasa konstruksi lokal, namun juga antara sesama perusahaan jasa konstruksi lokal.

Berdasarkan pengalaman di beberapa negara maju seperti Amerika, Australia, dan Hong Kong, penggunaan metode *partnering* di Indonesia memang cukup menjanjikan. Diharapkan dengan *partnering*, kontraktor lokal dapat mengadopsi sebanyak-banyaknya pengalaman dari kontraktor partnernya sehingga kemampuan kontraktor lokal dapat lebih ditingkatkan serta memiliki daya saing yang tinggi dalam persaingan global.

Sejalan dengan itu, penelitian tentang faktor – faktor kritis yang menyebabkan kesuksesan *partnering* di Indonesia perlu segera dilakukan. Hal tersebut dikarenakan realita yang ada mengindikasikan *partnering* merupakan *trend* yang memiliki prospek yang sangat baik bagi praktisi jasa konstruksi di Indonesia pada masa mendatang.

B. Perumusan Masalah

Sesuai uraian di atas, penggunaan *partnering* di Indonesia secara *gradual* terus berkembang. Meskipun pengalaman di beberapa negara menunjukkan *partnering* merupakan sebuah pendekatan (*method*) yang efektif dalam *team working*, kedalaman penelitian tentang hal tersebut perlu terus dilanjutkan.

Metode dari studi ini merupakan adopsi dari studi sebelumnya yang dilakukan di Hong Kong oleh Albert P. C. Chan dan rekan-rekan yang di *expos* pada *Journal of Construction Engineering and Management* terbitan Maret 2004, yang berjudul *Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Projects*.

Penulis akan mencoba merespon penelitian di atas dengan objek studi di Indonesia.

Pertanyaan ilmiah yang akan dijawab dalam studi ini adalah :

1. Faktor kritis apa sajakah yang mempengaruhi kesuksesan *partnering*?
2. Apakah ada perbedaan persepsi pada faktor kritis kesuksesan *partnering* antara praktisi lokal dengan *expatriate* ?

C. Batasan Masalah

Agar hasil studi ini memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka diperlukan batasan-batasan dalam objek studi. Permasalahan di atas akan dibatasi pada praktisi jasa konstruksi khususnya kontraktor yang pernah terlibat dalam proses *partnering* di Indonesia. Responden terdiri dari praktisi lokal maupun *expatriate*, yang berada pada posisi structural pada perusahaan, mulai dari *top management* hingga *site supervisor*.

D. Keaslian Studi

Studi untuk meng-*explore* faktor kritis *partnering* belumlah banyak. Penelitian serupa pernah dilakukan di Kanada oleh Jennifer L. Krahn (2000) dari University of Kalgary namun didalam tulisannya tidak dijelaskan dengan jelas mengenai metodologi riset tersebut. Krahn hanya menyebutkan bahwa tulisan ini hasil dari studi literatur dan masukan dari dunia industri.

Studi terakhir dan paling aktual adalah studi yang dilakukan oleh Albert P. C. Chan dan rekan-rekan dari Polytechnic University di Hung-Hom, Kowloon, Hong Kong, China. Dalam studi tersebut Chan menjelaskan secara rinci metodologi risetnya.

Metodologi studi ini merupakan adopsi dari riset yang dilakukan oleh Chan, perbedaan terletak pada sampel yang diambil. Bila Chan mengambil sample

praktisi jasa konstruksi di Hong Kong, maka pada studi ini terbatas pada praktisi *partnering* pada lingkup kontraktor di Indonesia.

E. Manfaat Studi

Studi ini diharapkan dapat mengembangkan dan menyempurnakan *philosophy of partnering* yang sedang berkembang secara global di dunia, khususnya di Indonesia.

Dengan studi ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada :

1. Praktisi jasa konstruksi

Dengan studi ini diharapkan praktisi dapat lebih paham tentang faktor yang sangat menentukan dalam proses *partnering* pada sebuah proyek. Hal ini sangat penting agar para praktisi dapat sedini mungkin mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi dalam *project delivery* sehingga dapat diminimalisasi kerugian yang terjadi, dan sebaliknya dapat dimaksimalisasi keuntungan serta manfaat yang diperoleh dengan *partnering*.

2. Khalayak akademisi

Studi ini juga sangat bermanfaat untuk khalayak akademisi baik itu dosen, *reseacher* maupun mahasiswa. Bagi dosen hal ini berguna untuk lebih mempersiapkan peserta didik dalam hal pemahaman tentang *partnering* khususnya pada lingkup ilmu Manajemen Konstruksi. Sedangkan bagi para peneliti hal ini bermanfaat untuk pengembangan riset selanjutnya.

3. Pemerintah

Pemerintah sebagai pihak eksekutif dalam melaksanakan pembangunan nasional sangatlah perlu dalam memahami fenomena yang sedang

berkembang di dunia jasa konstruksi di Indonesia, termasuk *partnering*. Hal tersebut penting dalam mempersiapkan kebijakan selanjutnya yang bermanfaat bagi pengembangan industri jasa konstruksi di Indonesia.

F. Tujuan Studi

Tujuan dari studi ini adalah :

1. Untuk mengkaji faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan *partnering*.
2. Untuk mengkaji perbedaan persepsi antara praktisi lokal dengan *expatriate*.
3. Untuk mengkaji hubungan sukses *partnering* dengan sukses proyek.

G. Sitematika Penulisan

Penulisan tesis ini tersusun atas lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

1. BAB I Pendahuluan

Bab ini merupakan awal dari bab tesis yang berisi tentang latar belakang pemilihan judul atau alasan, perumusan masalah atau pertanyaan ilmiah yang akan dijawab dalam riset ini, keaslian penelitian serta tujuan dari studi.

2. BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi tentang tinjauan literatur aktual atau tinjauan atas penelitian terakhir dari riset yang ingin diteliti sesuai dengan perumusan masalah pada bab satu. Pada bab ini penulis menitikberatkan pada karakteristik, pentahapan serta hal-hal pokok yang mempengaruhi kesuksesan *partnering* pada industri konstruksi. Dalam bab ini juga penulis akan merangkum dari beberapa riset yang telah dilakukan sehubungan dengan *partnering* dalam industri konstruksi.

3. BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini akan mengulas tentang pentahapan, materi, metode pengumpulan data, serta metode dalam menganalisis dari penelitian yang penulis angkat.

4. BAB IV Pembahasan

Bab ini merupakan bab yang sangat penting dalam sebuah penelitian, karena pada bab ini akan dibahas atau dianalisis *resume* dari *treatment* yang telah dilakukan dalam pengolahan data. Data yang telah diolah akan diinterpretasikan secara ilmiah oleh penulis yang juga berdasarkan hasil *discuss* dengan pembimbing ahli. Bab ini merupakan tahapan yang penting dalam mencapai sebuah kesimpulan final.

5. BAB V Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dalam bab ini merupakan pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan.

Saran akan dibuat berdasarkan pengamatan serta pertimbangan penulis, yang akan ditujukan kepada praktisi, pihak pemerintah, akademisi, serta para *researcher* yang ingin mencoba melanjutkan atau mengembangkan dari penelitian ini.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Bahan /Materi Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah praktisi yang pernah terlibat atau sedang terlibat dalam proyek *partnering*. Proyek *partnering* tersebut baik antara kontraktor asing – kontraktor asing, kontraktor asing – kontraktor lokal, maupun kontraktor lokal – kontraktor lokal.

Sampel yang diambil adalah praktisi pada level :

1. *Top management*
2. *Representative of top management*
3. *Middle management*
4. *Lower management*
5. *Operational*

Responden di atas akan diberi pertanyaan baik dengan wawancara maupun melalui kuisioner. Daftar pertanyaan diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Albert P. Chan dan rekan –rekan di Hong Kong dengan judul *Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Projects (Journal of Construction Engineering and Management, 2004)*.

Daftar pertanyaan tersebut merupakan *representative* dari faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan *partnering* hasil dari *pre-research* (pilot studi) yang dilakukan Chan (JCEM, 2004) baik dengan cara *interview* maupun dengan studi

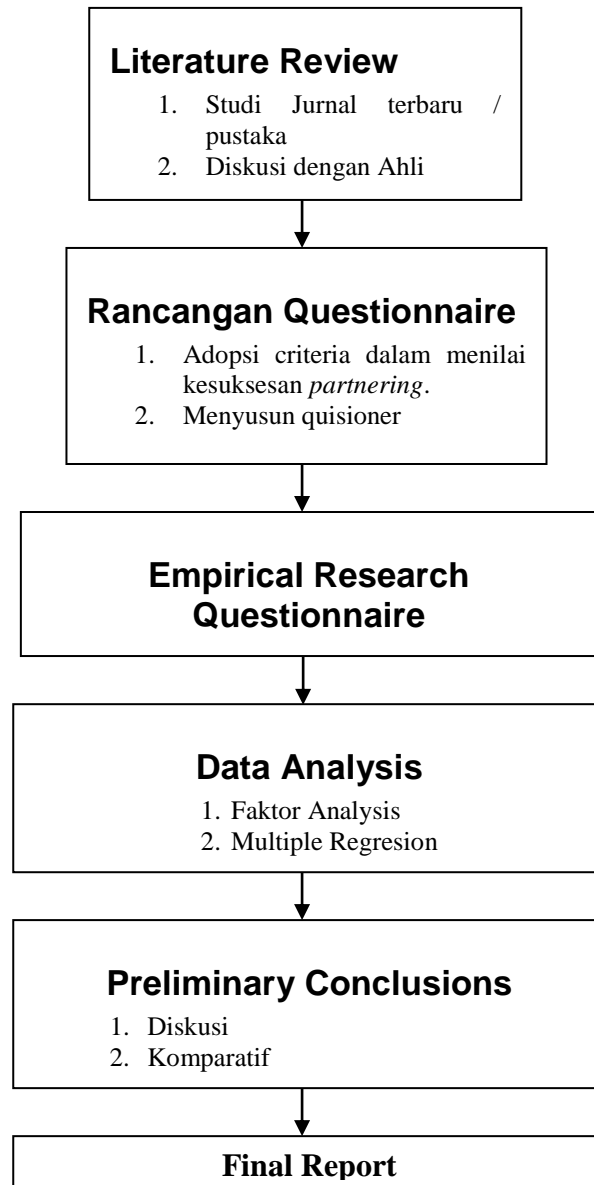
literatur. Resume dari studi literatur seperti dijelaskan pada bab sebelumnya. Jadi kuisisioner yang dibuat Chan adalah bahan untuk uji empirik dilapangan, seperti halnya yang penulis lakukan. Jumlah sampel minimum yang diharapkan adalah 30 responden.

B. Tahap Penelitian

Tahap penelitian dari *research* ini terdiri lima tahap utama, yaitu sebagai berikut :

1. *Literature review*. Kegiatan ini meliputi studi pustaka dan jurnal terbaru. Selain itu penulis aktif dalam melakukan diskusi baik dengan praktisi maupun dengan para ahli dalam hal ini adalah dosen pembimbing.
2. Rancangan kuisisioner
3. Penelitian empirik lapangan, baik dengan kuisisioner maupun wawancara
4. Data analisis, pada tahap ini penulis melakukan analisis data dari hasil studi empirik dilapangan dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang dipakai adalah *Factor Analysis* dan *Multiple Regression*
5. Kesimpulan awal, dalam tahap ini penulis melakukan diskusi dan komparatif.
6. Laporan akhir (*final report*), adalah tahap yang paling akhir dari penelitian ini.

Untuk jelasnya tahapan penelitian seperti tergambar dibawah ini :



Gambar 3.1

Flowchart penelitian

C. Metode Penelitian

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya penelitian ini dalam melakukan pengujian empirik dilapangan menggunakan dua cara yaitu dengan penyebaran kuisisioner dan wawancara.

Dalam riset ini penulis banyak melakukan cara yang kedua, hal ini dikarenakan dengan wawancara diharapkan hasil yang didapat lebih maksimal. Dengan wawancara penulis dan responden dapat lebih berinteraktif, sehingga hal-hal yang tidak dimengerti oleh responden dalam menjawab pertanyaan dapat dijelaskan dahulu sebelumnya oleh penulis. Pada sisi lain, khusus untuk manajemen menengah keatas dengan cara tersebut lebih sopan dan lebih memberikan hasil yang pasti ketimbang tanpa tatap muka.

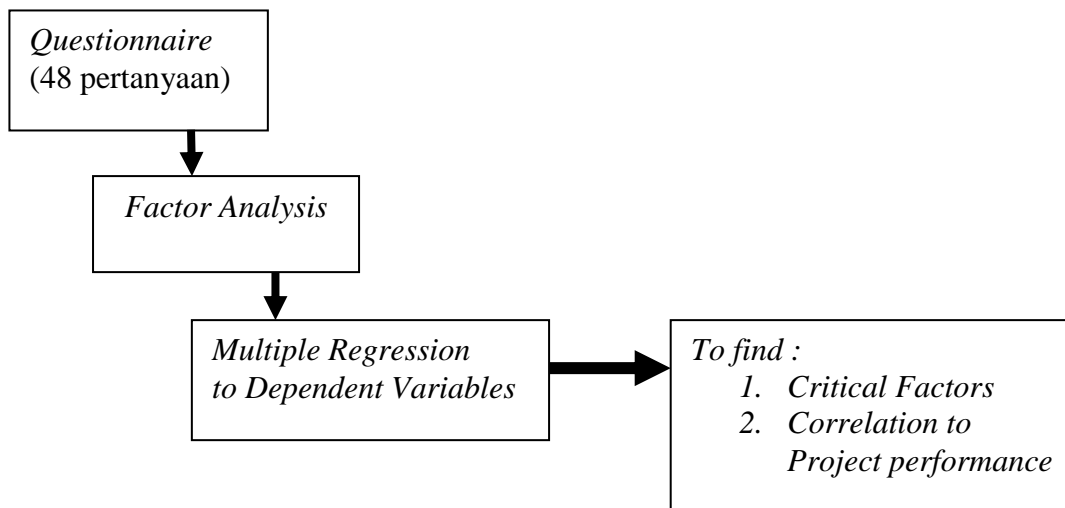
Pertanyaan yang diajukan kepada responden sejumlah 48 pertanyaan yang terdiri atas :

1. 41 pertanyaan yang tersusun dari nomor satu hingga 41 merupakan *independent variables* faktor – faktor yang mempengaruhi kesuksesan *partnering*.
2. Tujuh pertanyaan (No. 42 hingga 48) merupakan *dependent variables* untuk menguji korelasi antara sukses *partnering* dengan sukses proyek.

Daftar pertanyaan yang disusun disertai dengan pilihan jawaban dengan menggunakan skala *likert*, satu hingga lima, sebagai berikut :

<i>Strongly agree/</i> sangat setuju	= 5
<i>Agree /</i> setuju	= 4
<i>Neutral /</i> ragu-ragu	= 3
<i>Disagree/</i> tidak setuju	= 2
<i>Strongly agree/</i> sangat tidak setuju	= 1

Opsi *Don't know/* tidak tahu, juga diberikan bagi responden yang tidak memberikan jawaban.



Gambar 3.2. Pentahapan analisis data

D. Metode Analisis Hasil

Setelah data dikumpulkan langkah berikutnya adalah pengolahan data. Pada proses ini penulis menggunakan program statistik *SPSS for windows* yang merupakan paket software berkemampuan luas dalam pengolahan data.

Sebelum kita membahas deskripsi dari pengolahan data dari penelitian ini, penulis akan menjelaskan dahulu sekilas tentang *statistic tools* yang dipakai.

1. Alat statistik
 - a. Faktor analisis

Faktor Analisis adalah istilah umum untuk beberapa teknik penghitungan yang spesifik. Semuanya bermaksud untuk mengurangi serangkaian variabel yang memiliki kesamaan dan karakteristik ukuran yang saling berpengaruh.

Hubungan antara *predictor* (*x variable*) dan *criterion* (*y variable*) terdapat pada situasi dependensi (ketergantungan) yang nampak pada sebuah interkorelasi matriks dari beberapa buah variabel.

Faktor analisis mulai dikalkulasi pada serangkaian data berdasarkan hubungan interkorelasi matriks. Hal tersebut dilakukan dengan sejumlah cara. Cara yang sering digunakan adalah *principal component analysis*. Pada cara ini serangkaian variabel ditransformasikan ke serangkaian variabel baru, yang mana variabel baru tersebut satu dan lainnya tidak saling berkorelasi. Kombinasi linear dari variabel ini disebut Faktor. Kombinasi linear terbaik pertama merupakan komponen prinsip pertama atau disebut juga faktor utama. Sedangkan kombinasi linear terbaik kedua disebut dengan komponen prinsip kedua atau faktor kedua, dan seterusnya.

Proses ini terus hingga semua varian dihitung, namun pada prakteknya peneliti hanya mengambil beberapa faktor saja yang merepresentasikan mayoritas variabel.

Langkah selanjutnya setiap faktor diinterpretasi (diterjemahkan). Tidak ada jalan dalam menghitung untuk memaknai arti dari faktor. Sehingga dalam kegiatan interpretasi ini hasilnya *subjective*. Faktor analisis secara luas digunakan oleh peneliti untuk kegiatan eksploratori. Seseorang dapat mendeteksi pola (*pattern*) variabel yang tersembunyi atau belum diterjemahkan, menemukan konsep baru serta mengurangi variabel menjadi variabel yang berjumlah lebih kecil.

b. Regresi berganda (*multiple regression*)

Analisis regresi dan korelasi akan menunjukkan bagaimana menentukan bentuk dan kekuatan hubungan (asosiasi) antara dua variabel atau lebih. Harga variabel yang tidak diketahui akan diprediksi dengan satu akurasi tertentu

berdasarkan pada observasi sebelumnya tentang variabel tersebut dan lainnya. Perkembangan selanjutnya para ahli statistik menemukan istilah *Multiple Regression* untuk menggambarkan suatu proses dimana beberapa variabel digunakan untuk memprediksi satu variabel tertentu.

Pada analisis regresi, persamaan pendekatan harus dikembangkan. Persamaan pendekatan (*estimating equation*) adalah formula matematik yang menghubungkan variabel-variabel yang diketahui. Kemudian setelah dipelajari *pattern* dari hubungan tersebut, analisis korelasi diterapkan untuk menentukan derajat atau tingkat kekuatan hubungan variabel-variabelnya. Dengan demikian analisis korelasi menunjukkan seberapa baik persamaan pendekatan menggambarkan hubungan antara variabel-variabel.

Analisis regresi dan korelasi berdasarkan hubungan atau asosiasi atau antara dua atau lebih variabel-variabel. Variabel yang diketahui disebut *independent* variabel sedangkan variabel yang tidak diketahui disebut dengan *dependent* variabel. Independent variabel dipakai untuk memprediksi *dependent* variabel.

2. Pengolahan data

Pada tahap ini empat puluh satu pertanyaan (No.1 – 41) yang merupakan independen variabel diolah dengan menggunakan faktor analisis yang tujuannya untuk *me-reduce* variabel yang ada menjadi lebih sedikit yang merupakan *underlying factor*.

Langkah pokok dari penggunaan faktor analisis dari riset ini adalah :

- a. Identifikasi variabel dari literatur review

- b. Menghitung matriks korelasi pada semua variabel *independent*
- c. Lakukan ekstraksi dan rotasi pada variabel independent tersebut
- d. Terjemahkan dan lakukan penamaan (*labeling*) dari *principal grouped* dari variabel tadi menjadi *underlying factor* yang lebih kecil.

Dari *underlying factor* tadi selanjutnya diregresikan dengan pertanyaan nomor 42-48 dari kuisioner yang merupakan dependen variabel untuk mencari *critical factors* dari kesuksesan *partnering* serta korelasi dengan sukses proyek.

Hasil regresi (*stepwise method*) nantinya akan menunjukkan jumlah yang lebih kecil karena adanya pembatasan *significance level* (p), p yang dipakai pada riset ini adalah kurang atau sama dengan tiga.

Output dari proses ini merupakan jawaban dari pertanyaan ilmiah untuk mencari faktor kritis kesuksesan *partnering* dan korelasi dengan sukses proyek. Langkah tersebut dilakukan baik pada praktisi *expatriate* dan praktisi lokal.

Output SPSS akan memberikan deskripsi ada atau tidaknya korelasi serta seberapa besar asosiasi dari riset di atas. Tahapan berikutnya dari riset di atas adalah diskusi, komparatif, serta yang terakhir adalah kesimpulan dan saran.

E. Kendala dalam Penelitian

Kendala yang dihadapi oleh penulis dalam penelitian ini sebahagian besar adalah dalam menjumpai responden. Beberapa responden luput dari pertemuan dengan penulis dikarenakan kesibukan kerja. Sebagian besar responden penulis

jumpai dikantor, terlebih untuk manajemen menengah keatas. Penggunaan pos untuk penyebaran kusioner ternyata tidak seratus persen berhasil.

Beberapa quisioner penulis titipkan pada rekan penulis yang bekerja pada kontraktor yang sementara ini sedang melakukan *partnering*. Dengan cara ini nampak memberikan hasil yang baik dalam pengembalian quisioner.

Khusus untuk *expatriate* jumlah responden yang penulis temui tidak begitu banyak, sebahagian besar posisi penting pada beberapa perusahaan yang penulis temui telah diisi oleh *lokal employees*.

Kendala yang tidak kalah pentingnya yang penulis hadapi yaitu adalah waktu. Waktu yang sempit untuk segera menyelesaikan tesis sangat berpengaruh dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan penulis merupakan mahasiswa tugas belajar dari sebuah institusi pendidikan yang diberikan waktu yang terbatas oleh pimpinan institusi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan proses penelitian seperti dijelaskan pada bab sebelumnya maka untuk selanjutnya dapatlah dijawab pertanyaan ilmiah pada perumusan masalah mengenai faktor kritis kesuksesan *partnering* sebagai berikut :

Faktor 1 : *Establishing communication and willingness to share resources based on trust in order to achieve common goals*

Faktor 2 : *Establishing commitment in all involved parties*

Faktor 3 : *Establishing coordination in process and improvement continuously*

Sedang untuk sampel praktisi *expatriatel*, faktor kritis yang didapat sebagai berikut :

Faktor 1 : *Establishing communication and willingness to share resources based on trust in order to achieve common goals*

Faktor 2 : *Understanding of roles and responsibilities and establishing productive conflict resolution*

Faktor 3 : *Support from all management levels in the partnering process*

Sedang untuk sampel lokal :

Faktor 1 : *Establishing communication and willingness to share resources based on trust in order to achieve common goals*

Faktor 2 : *Establishing coordination in partnering process and improvement continuously*

Faktor 3 : *Establishing commitment in all involved parties*

Secara umum dari kedua sampel praktisi tersebut menunjukkan hasil yang sama perbedaan terjadi dalam hal interpretasi (*labelling*) namun sedikit berbeda dalam hal interpretasi.

Dari kedua hasil ekstraksi dari masing-masing sampel di atas dapat dirangkum faktor kritis kesuksesan *partnering* sebagai berikut :

1. *Establishing communication and cooperation based on trust in order to achieve mutual goals and objectives*
2. *Understand of roles and responsibilities and effective coordination*
3. *Management support and evaluation periodically*
4. *Establishing productive conflict resolution in all involved parties*

Rangkuman di atas hampir sama dengan hasil riset yang dilakukan oleh Alberth P. Chan di Hong Kong China. Hasil yang didapat Chan :

1. *Establishment and communication of conflict resolution strategy*
2. *Willingness to share resources among project*
3. *Clear definition of responsibilities*

4. *Commitment to win-win attitude*
5. *Regular monitoring of partnering process*

Perbedaan dengan hasil riset oleh penulis hanya terletak pada interpretasi, secara substansial nilai nilai yang terkandung dari faktor kritis Chan sama dengan faktor kritis yang didapat oleh penulis.

Hasil regresi dari kedua sampel menunjukkan adanya asosiasi yang kuat antara faktor kritis kesuksesan *partnering* dengan sukses proyek konstruksi. Dari hasil regresi tersebut juga dapat membuktikan tiga faktor kritis dari hasil faktor analisis.

B. Saran

Dari hasil penelitian ini penulis merasa masih banyak kekurangan, pada sub bab ini penulis mencoba memberikan saran yang bersifat konstruktif kepada pihak yang tertarik untuk mengembangkan atau melanjutkan riset ini :

1. Jumlah sampel yang diambil haruslah lebih banyak dari yang penulis ambil. Jumlah sampel baik praktisi *expatriate* maupun lokal sebisanya berimbang.
2. Calon responden kriterianya juga haruslah dibatasi dengan lebih selektif, misalnya dalam hal pengalaman kerja dalam bidang *partnering* pada proyek konstruksi diambil minimal lima tahun.
3. Jumlah responden pada bagian lapangan dan dikantor sebisanya berimbang.
4. Penjelasan untuk pemahaman materi questioner perlu diintesisfikan sehingga dihindari terjadinya bias dari hasil penelitian.

5. *Questioner* yang dibuat Chan, pertanyaan yang bermuatan *mutual share of resources* tidaklah banyak, padahal pola *joint operation* yang diformat oleh pemerintah Indonesia yang diwujudkan dalam Permen 50 mempunyai tujuan utama adalah *mutual share of resources*. Untuk itu diperlukan revisi ulang dari materi *questioner* agar dapat disesuaikan dengan kondisi lokal.

Saran untuk para praktisi adalah sebagai berikut :

1. Para praktisi konstruksi sebelum melakukan *partnering* sebaiknya banyak mempelajari hasil riset dari para peneliti agar dalam melaksanakan *partnering* sudah dapat mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi, serta dapat mengadopsi keuntungan sebanyak-banyaknya dari *project partnering* tersebut.
2. Faktor kritis dari kesuksesan *partnering* perlu disosialisasikan oleh top manajemen ke segenap karyawan perusahaan. Hal tersebut perlu dilakukan agar tidak terjadinya *mis-perception*, *mis-policy*, dan *mis-coordination* dalam lingkungan perusahaan yang ber-*partnering*.
3. Para praktisi baik dalam lingkup swasta maupun pemerintah agar tidak bosan dalam menerima *researcher* dalam mengambil data maupun sampel. Perlu adanya kesadaran bagi para praktisi bahwa setiap riset yang dilakukan akan membawa manfaat bagi semua yang berkepentingan.