

DISERTASI

**PENGARUH RISIKO INTERNAL DAN RISIKO EKSTERNAL
SERTA MITIGASI RISIKO KULTURAL TERHADAP
KESUKSESAN DAN EFISIENSI PROYEK PERTAMBANGAN
DI SULAWESI SELATAN**

**THE EFFECT OF INTERNAL RISK AND EXTERNAL RISK
ALSO CULTURAL RISK MITIGATION ON THE MINING
PROJECT SUCCESS AND EFFICIENCY
IN SULAWESI SELATAN**

GANDA SUBRATA

P0500314016



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**

DISERTASI

PENGARUH RISIKO INTERNAL DAN RISIKO EKSTERNAL SERTA MITIGASI RISIKO KULTURAL TERHADAP KESUKSESAN DAN EFISIENSI PROYEK PERTAMBANGAN DI SULAWESI SELATAN

THE EFFECT OF INTERNAL RISK AND EXTERNAL RISK ALSO CULTURAL RISK MITIGATION ON THE MINING PROJECT SUCCESS AND EFFICIENCY IN SULAWESI SELATAN

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar doktor

Disusun dan diajukan oleh

GANDA SUBRATA

P0500314016



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**

DISERTASI

PENGARUH RISIKO INTERNAL DAN RISIKO EKSTERNAL SERTA MITIGASI RISIKO KULTURAL TERHADAP KESUKSESAN DAN EFISIENSI PROYEK PERTAMBANGAN DI SULAWESI SELATAN

Disusun dan diajukan oleh:

GANDA SUBRATA

P0500314016

Telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi
pada tanggal 22 Januari 2019 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor



Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si
Promotor



Dr. Sumardi, SE., M.Si
Kopromotor I



Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT
Kopromotor II

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi,



Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ganda Subrata
Nomor Mahasiswa : P0500314016
Jurusan/Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

PENGARUH RISIKO INTERNAL DAN RISIKO EKSTERNAL SERTA MITIGASI RISIKO KULTURAL TERHADAP KESUKSESAN DAN EFISIENSI PROYEK PERTAMBANGAN DI SULAWESI SELATAN

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 4 Januari 2019

Yang membuat pernyataan,


5F984AFF451926365
6000
ENAM RIBU RUPIAH  Ganda Subrata

PRAKATA

Puji Syukur kepada Allah SWT atas berkah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul Mitigasi Risiko Internal, Eksternal, dan Kultural untuk Meningkatkan Kesuksesan dan Efisiensi Proyek Pertambangan di Sulawesi Selatan. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada program Pendidikan doktor Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Hasanuddin.

Pelaksanaan penelitian dan penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik dari tim promotor, kolega, sahabat, dan keluarga. Dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis menghaturkan terimakasih yang sebesar besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril, substansi keilmuan, maupun material secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya Disertasi ini. Rasa penghargaan dan terimakasih yang tinggi penulis sampaikan terutama yang terhormat:

1. Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., MSi selaku promotor, Dr. Sumardi, SE., M.Si selaku ko-promotor I dan Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT selaku ko-promotor II atas segala curahan ilmu dan waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, mengarahkan, memberikan motivasi, memberi bantuan literatur dan diskusi-diskusi yang telah dilakukan untuk penulis dimulai sejak penyusunan proposal dan penyusunan hasil penelitian serta penyempurnaan Disertasi ini.
2. Prof. Dr. Djoko Setyadi, M. Sc. selaku penguji eksternal, Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si, Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si, Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr dan Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si selaku para penguji, yang telah memberikan kritik, saran dan arahan untuk penyelesaian dan penyempurnaan disertasi ini.
3. Ir. Barus Roimon dan Ir. Abu Ashar, IPM, MM, selaku pimpinan di departemen

Engineering dan Construction atas dukungan yang diberikan kepada penulis selama perkuliahan, penelitian dan penulisan disertasi berlangsung.

4. Ir. Yosia Rantemangiling, Ir. Wardiansyah, dan Ir. Yudhi Hariwibowo, selaku pimpinan perusahaan PT. Thies, PT. Truba dan Beca – PT. Bimatekno Karyatama Konsultan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan membantu memberikan data dan informasi yang dibutuhkan penulis dalam menyelesaikan Disertasi ini.
5. Para Project Manager dan para karyawan Central Engineering, SCM dan Proses Plant Engineering yang telah membantu memberikan data dan informasi yang dibutuhkan penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
6. Istri tercinta Hasnyadriati S.AP., M.AP dan anak-anakku Putri, Dewi, Hendra dan Hussein atas kasih sayang, dukungan, dorongan dan doa selama perkuliahan dan penulisan disertasi.
7. Rekan-rekan terbaik mahasiswa Program Doktor (S3) ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin angkatan 2014 yang telah sama-sama berjuang menempuh pendidikan, memberikan dorongan semangat dan kekompakan serta rasa persahabatan serta kekeluargaan yang telah terbangun sangat baik.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala bentuk dukungan, dorongan dan bantuan yang telah diberikan.

Akhirnya, besar harapan penulis bahwa disertasi ini dapat memberi manfaat bagi siapapun yang membacanya. Semoga semua dukungan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT dan bernilai ibadah.

Makassar, Januari 2019,

Penulis

ABSTRAK

GANDA SUBRATA. *Pengaruh Risiko Internal dan Risiko Eksternal serta Mitigasi Risiko Kultural Terhadap Kesuksesan dan Efisiensi Proyek Pertambangan di Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Mahlia Muis, Sumardi dan Muh. Yunus Amar).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh risiko internal, risiko eksternal, dan mitigasi risiko kultural terhadap kesuksesan dan efisiensi proyek pertambangan di Sulawesi Selatan.

Penelitian ini dilaksanakan di empat perusahaan yaitu PT Vale Indonesia, PT Beca Indonesia, PT Truba, dan PT Thiess. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang ditunjang dengan wawancara dan dokumentasi. Data dianalisis dengan pendekatan kuantitatif secara inferensial dengan menggunakan metode model persamaan struktural dan analisis mediasi Sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko internal berpengaruh negatif pada efisiensi proyek dan positif pada kesuksesan proyek. Risiko eksternal berpengaruh positif pada efisiensi proyek dan tidak berpengaruh pada kesuksesan proyek. Mitigasi risiko budaya tidak berpengaruh pada efisiensi proyek tetapi berpengaruh positif pada kesuksesan proyek. Kesuksesan proyek memediasi hubungan antara mitigasi risiko kultural dengan efisiensi proyek. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dengan mengembangkan teori risiko kultural yang melibatkan tiga aktor sekaligus, yaitu masyarakat lokal, manajer proyek, dan karyawan proyek. Selain itu, penelitian ini berkontribusi pada perubahan pola manajerial dengan menyarankan pentingnya risiko internal dan eksternal disikapi sebagai risiko yang dapat berpengaruh positif, selain negatif, bagi keberhasilan dan efisiensi proyek.

Kata kunci: risiko internal, risiko eksternal, mitigasi risiko budaya, kesuksesan proyek pertambangan, efisiensi proyek pertambangan



ABSTRACT

GANDA SUBRATA. *The Effect of Internal Risk and External Risk also Cultural Risk Mitigation on The Mining Project Success and Efficiency in South Sulawesi* (Supervised by Mahlia Muis, Sumardi, and Muh. Yunus Amar).

The research aimed at investigating the effect of the internal, external risks and cultural risk mitigation on the mining project success and efficiency in South Sulawesi.

The research was conducted in four companies, namely: PT. Vale Indonesia, PT. Beca Indonesia, PT. Truba, and PT. Thiess. Data collection was carried out using questionnaire supplemented by the interview and documentation. The data were analyzed by the inferentially quantitative approach using the Structural Equation Model (SEM) method and Sobel's mediation analysis.

The research result indicates that the internal risk has the negative effect on the project efficiency, and positive influence on the project success. The external risk has the positive impact on the project efficiency and does not have the effect on the project success. The cultural risk mitigation does not have the influence on the project efficiency, but it has the positive impact on the project success. The project success mediates the relationship between the cultural risk mitigation and project efficiency. The research gives the contribution on the science by developing the cultural risk theory involving three actors simultaneously namely the local community, project managers, and project employees. Moreover, the research contributes on the managerial pattern changes by suggesting the importance of the internal and external risks taken as the risks which can have the positive effect, besides the negative effect on the project success and efficiency. Therefore, the managers need to develop high external risk perceptions to drive the project efficiency. In addition, the managers also need to carry out the cultural risks mitigation by considering the mutual benefit relationships between the local community, project managers, and project employees.

Keywords: *internal risk, external risk, cultural risk mitigation, mining project success, mining project efficiency*



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMANPERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	29
1.3 Tujuan Penelitian.....	29
1.4 Kegunaan Penelitian.....	30
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	30
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	31
1.4.3 Kegunaan Kebijakan.....	31
1.7 Sistematika Penulisan.....	32
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	33
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	33
2.1.1 Pengertian Proyek.....	33
2.1.2 Tinjauan Siklus Hidup Proyek (<i>Project Life Cycle</i>).....	34
2.1.3 Tipologi Risiko.....	37
2.1.4 Kesuksesan Proyek.....	60
2.1.5 Efisiensi Proyek.....	64
2.1.6 Pendekatan Manajemen Risiko dalam Proyek.....	67
2.2 Tinjauan Empiris.....	69

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	82
3.1 Kerangka Konseptual.....	82
3.1.1 Hubungan Risiko Internal terhadap Efisiensi Proyek.....	83
3.1.2 Konsep Hubungan Risiko Internal terhadap Kesuksesan Proyek.....	84
3.1.3 Konsep Hubungan Risiko Eksternal terhadap Efisiensi Proyek.....	85
3.1.4 Konsep Hubungan Risiko Eksternal terhadap Kesuksesan Proyek.....	86
3.1.5 Konsep Hubungan Risiko Budaya terhadap Efisiensi Proyek.....	87
3.1.6 Konsep Hubungan Risiko Budaya terhadap Kesuksesan Proyek.....	88
3.1.7 Konsep Hubungan Kesuksesan Proyek terhadap Efisiensi Proyek.....	89
3.1.8 Konsep Hubungan Risiko Internal terhadap Efisiensi Proyek Melalui Kesuksesan Proyek.....	90
3.1.9 Konsep Hubungan Risiko Eksternal terhadap Efisiensi Proyek Melalui Kesuksesan Proyek.....	90
3.1.10 Konsep Hubungan Risiko Budaya terhadap Efisiensi Proyek Melalui Kesuksesan Proyek.....	91
3.2 Hipotesis Penelitian.....	92
 BAB IV METODE PENELITIAN.....	 93
4.1 Rancangan Penelitian.....	93
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	94
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	94
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	96
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	97
4.5.1 Kuesioner.....	97
4.5.2 Wawancara.....	98
4.5.3 Dokumentasi.....	98
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	99
4.6.1 Variabel Laten Eksogen.....	99
4.6.2 Variabel Laten Endogen.....	102
4.7 Instrumen Penelitian.....	102
4.8 Teknik Analisis Data.....	105
4.8.1 Analisis Model Struktural.....	106
4.8.2 Analisis Mediasi.....	115
4.8.3 Analisis Data Kualitatif.....	115

BAB VII PENUTUP	185
7.1 Kesimpulan	185
7.2 Implikasi Penelitian	189
7.2.1 Implikasi Teoritik	189
7.2.2 Implikasi Manajerial	191
7.3 Keterbatasan Penelitian	193
7.4 Saran	194
DAFTAR PUSTAKA	197
LAMPIRAN	216

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 <i>Research gap</i>	22
1.2 <i>Theoretical gap</i>	25
1.3 Suku asli di Sulawesi Selatan	27
2.1 Budaya nasional negara berpenduduk terbesar di dunia model Hofstede.	50
2.2 Budaya nasional negara berpenduduk terbesar di dunia model Globe	53
2.3 Kriteria-kriteria kesuksesan proyek	62
2.4 Perbedaan kesuksesan dan efisiensi proyek	64
2.5 Studi manajemen proyek dengan risiko kultural	71
3.1 Hipotesis penelitian.....	92
4.1 Data populasi dan sampel.....	95
4.2 Definisi operasional dan indikator variabel risiko internal dan eksternal ...	103
4.3 Definisi operasional dan indikator variabel mitigasi risiko budaya	104
4.4 Definisi operasional dan indikator variabel kesuksesan dan efisiensi	105
5.1 Karakteristik responden penelitian	119
5.2 Deskripsi variabel kesuksesan proyek.....	121
5.3 Deskripsi variabel efisiensi proyek	122
5.4 Deskripsi variabel risiko internal.....	122
5.5 Deskripsi dimensi risiko internal.....	123
5.6 Deskripsi variabel risiko eksternal	124
5.7 Deskripsi dimensi risiko eksternal	124
5.8 Deskripsi variabel mitigasi risiko budaya.....	125
5.9 Rangkuman hasil uji hipotesis (<i>unstandardized</i>)	140
5.10 Rangkuman hasil uji hipotesis (<i>standardized</i>)	142

5.11	Rangkuman hasil uji hipotesis efek langsung	142
5.12	Rangkuman hasil uji hipotesis efek tidak langsung	145

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Model tipologi risiko Zavadskas <i>et al.</i>	38
2.2	Model tipologi risiko Tah dan Carr	39
2.3	Segitiga efisiensi proyek	65
2.4	Dimensi manajemen risiko proyek	69
3.1	Kerangka konseptual penelitian	92
4.1	Diagram alur (<i>path diagram</i>)	109
5.1	Model pengukuran kesuksesan proyek	130
5.2	Model pengukuran efisiensi proyek	131
5.3	Model pengukuran risiko internal	132
5.4	Model pengukuran risiko internal revisi	133
5.5	Model pengukuran risiko eksternal	134
5.6	Model pengukuran risiko eksternal revisi	135
5.7	Model pengukuran risiko alam	136
5.8	Model pengukuran mitigasi risiko budaya	137
5.9	Model pengukuran mitigasi risiko budaya revisi	138
5.10	Model pengukuran akhir mitigasi risiko budaya	139
5.11	Model persamaan struktural penelitian	140
6.1	Kerangka teori risiko kultural hasil sintesis peneliti	172

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner Penelitian	216
2 Pertanyaan Wawancara.....	222
3 Deskripsi Variabel	225
4 Deskriptif Sampel.....	231
5 EFA X1	236
6 EFA X2	241
7 EFA X3	245
8 EFA Y1	251
9 EFA Y2	255
10 Homoskedastisitas	259
11 Multikolinearitas	262
12 Multivariat Normal VAR.....	278
13 Normalitas Variat	287
14 Model Ukur X1	293
15 Model Ukur X2	308
16 Model Ukur X3	321
17 Model Ukur Y1	336
18 Model Ukur Y2	342
19 <i>Structural Equation Modeling</i>	348
20 <i>Skewness and Kurtosis</i>	360
21 Transkrip Wawancara	364
22 Data Penelitian	392

DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL

Singkatan/symbol	Keterangan
ISO	<i>International Standard Organization</i>
IPRA	<i>International Project Risk Assessment</i>
FE Unhas	Fakultas Ekonomi Universitas Hassanuddin
χ^2	<i>Chi-Square</i>
X1	Risiko Internal
X2	Risiko Eksternal
X3	Mitigasi Risiko Budaya
Y1	Kesuksesan Proyek
Y2	Efisiensi Proyek
H1....10	Hipotesis 1...10
PT	Perusahaan Terbatas
p-value	Derajat signifikansi
N	Populasi
n	Sampel
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan sebuah negara yang diberkati dengan sumber daya alam yang melimpah. Keberadaannya di antara dua benua dalam bentuk kepulauan mencerminkan sejarah geologis yang kaya dan kompleks. Bentuk kepulauan merupakan manifestasi dari dinamika lempeng yang menghasilkan banyak pegunungan berapi, pulau, dan lautan dengan kedalaman yang sangat variatif. Dinamika ini bertanggung jawab atas kesuburan permukaan maupun kekayaan mineral di perut bumi kepulauan ini.

Semakin bertambahnya jumlah manusia menuntut pemanfaatan sumber daya alam sebaik mungkin untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia. Sumber daya alam diperlukan untuk diolah menjadi alat yang melayani kehidupan manusia. Berbagai mineral dari perut bumi dibentuk dan digunakan sebagai campuran berbagai bahan yang memudahkan dan memungkinkan perkembangan peradaban manusia.

Salah satu upaya untuk memanfaatkan sumber daya alam ini adalah dengan melakukan pencarian dan penggalian sumber daya mineral di perut bumi lewat aktivitas pertambangan. Indonesia merupakan salah satu negara dengan aktivitas pertambangan yang intensif dengan beraneka jenis bahan tambang yang sebagian diekspor untuk kebutuhan manusia di negara lain.

Pertambangan memerlukan proyek-proyek dengan modal besar dan mekanisme pengerjaan yang kompleks. Bahan tambang perlu disurvei, digali, dipindahkan, dan diolah lewat bantuan berbagai peralatan dan teknologi tinggi. Proyek-proyek pertambangan seringkali melibatkan berbagai pakar dan sumber

daya manusia dari berbagai negara serta melibatkan pula instrumen dan teknologi terdepan guna meningkatkan efisiensi dari proses pertambangan yang dilakukan.

Dua indikator penting luaran dari manajemen proyek adalah kesuksesan dan efisiensi proyek. Kesuksesan proyek didefinisikan sebagai “menyelesaikan tahapan proyek dengan memuaskan sesuai perspektif anggota tim proyek” (Serrador dan Turner, 2015). Sementara itu, efisiensi proyek berkaitan dengan apakah output yang dihasilkan tepat waktu, sesuai dengan biaya yang dianggarkan, dan sesuai dengan fungsionalitasnya (Serrador dan Turner, 2015). Survei yang dilakukan pada para 150 manajer proyek oleh Collins dan Bacchini (2004), menemukan gambaran bahwa secara umum para manajer berpendapat bahwa proyek yang efisien akan menghasilkan proyek yang berhasil (62,4%), tetapi ada pula yang melihat hal ini tidak berkorelasi (18,8%). Sementara itu, terdapat pula manajer yang berpendapat bahwa keduanya kadangkala berhubungan (13,4%) dan hanya sedikit yang melihatnya jarang berhubungan (5,4%). Karena berbagai perbedaan pendapat ini, dapat dikatakan bahwa konsep kesuksesan dan efisiensi proyek merupakan dua hal yang perlu dibedakan dan diukur secara tersendiri.

Pada kenyataannya, banyak proyek pertambangan yang masih belum mampu mencapai efisiensi dan kesuksesan yang diharapkan. Sebagai contoh, pada periode 2006-2015, PT Vale Indonesia, perusahaan pertambangan nikel terbesar di Indonesia, telah menganggarkan dana capital untuk membiayai sebanyak 240 proyek yang diklasifikasikan ke dalam 4 type proyek, yaitu *Growth, Betterment & Sustaining, Environment Health and Safety, dan Research and Development*. Berdasarkan data efisiensi pencapaian jadwal proyek terhadap 240 buah proyek tersebut yang telah dinyatakan selesai dalam periode tahun 2006 – 2015, ditemukan bahwa sebanyak 51% proyek dikategorikan terlambat dari jadwal dan hanya 49% yang lebih cepat atau sesuai dengan jadwal yang telah

ditetapkan. Jika ditinjau dari sisi efisiensi keuangan, sebanyak 60% *capital project* membelanjakan kurang dari dana yang telah dianggarkan (*Under budget*), 28% *on budget* dan 12% *over budget* (Sumber Capex Report PT Vale Indonesia 2006 – 2015 dalam Gustaf, 2016).

Ada banyak penyebab mengapa upaya mencapai efisiensi dan kesuksesan tersebut sulit dilakukan bagi sektor pertambangan. Keberadaan peraturan daerah pada proyek tertentu misalnya proyek-proyek di bawah pemerintah daerah mungkin akan sangat membantu, berbeda halnya dengan proyek non pemerintah seperti proyek tambang. Perda terkait perizinan kadang menghambat atau memperlambat pelaksanaan proyek, karena harus menyesuaikan diri dengan aturan yang ada, yang bisa saja bentrok dengan kebijakan perusahaan yang sudah dirumuskan jauh sebelumnya. Sebagai contoh, dari tahun 2004 – 2013 pemerintah daerah Luwu Timur, Sulawesi Selatan, telah mengeluarkan sejumlah Perda yang berhubungan dengan proyek, seperti Retribusi Ijin Gangguan, Retribusi Ijin Mendirikan Bangunan, Perizinan Pengesahan Ketenaga kerjaan dan lain lain. Peraturan-peraturan ini muncul pada periode yang berbeda-beda, sehingga proyek yang awalnya tidak memerlukan izin tertentu, pada waktu peraturan muncul, harus mengurus izin tersebut, dan berdampak pada efisiensi dan kesuksesan proyek.

Kendala atau hambatan lain yang paling berat dan berisiko yaitu adanya kebijakan melarang pengeluaran anggaran yang multi year. Artinya budget yang telah dianggarkan harus dihabiskan dalam waktu satu tahun, sehingga para proyek manajer harus mengakali dengan menambah volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam tenggat waktu setahun, namun terkendala oleh sumber daya yang terbatas, akibatnya pekerjaan tersebut menjadi sulit diselesaikan sesuai target waktu yang ditentukan sehingga banyak proyek tidak tuntas (tidak selesai). Kebijakan ini menimbulkan potensi pelanggaran seperti korupsi, karena para

pelaku proyek akan melakukan penambahan volume pekerjaan yang asal asalan atau rekayasa agar dana dapat terserap habis.

Selain faktor regulasi, terdapat pula faktor alam yaitu meningkatnya bahaya gempa. Tercatat beberapa gempa besar dalam 6 tahun terakhir, seperti gempa Aceh disertai tsunami tahun 2004 ($M_w = 9,2$), gempa Nias tahun 2005 ($M_w = 8,7$), gempa Yogya tahun 2006 ($M_w = 6,3$), dan 2 terakhir gempa Padang tahun 2009 ($M_w = 7,6$) serta gempa Soroako berkekuatan 6,1 skala Richter mengguncang wilayah penghasil Nikel, Kota Soroako, Sulawesi Selatan, Selasa (15/2/2011) tepat pukul 20.33 WIB. Efek gempa meluas dirasakan hingga Kendari, Sulawesi Tenggara, dan Poso, Sulawesi Tengah (Tempo, 15 Februari 2011). Gempa-gempa tersebut telah menyebabkan ribuan korban jiwa, keruntuhan dan kerusakan ribuan infrastruktur, serta dana trilyunan rupiah untuk rehabilitasi dan rekonstruksi.

Faktor internal juga turut berperan. Beberapa penyebab keterlambatan penyelesaian proyek bisa datang dari risiko internal yang tidak dikelola dengan baik seperti kesalahan desain, kekurangan sumber daya dan keuangan proyek serta kesalahan dalam konstruksi.

Masalah internal seperti ini juga umum terjadi pada proyek infrastruktur non pertambangan. Pada pemerintah Kabupaten Luwu, kurangnya sumber daya seperti proyek manajer untuk pelaksanaan proyek-proyek yang ada di pemerintahan luwu timur (sumber BKPSDM Kab. Luwu Timur) merupakan kendala yang sangat berarti. Kondisi saat ini, seorang proyek manajer harus menangani sekitar 60 proyek dalam setahun. Perbandingan ini sudah sangat jauh dari kewajaran. Idealnya untuk Lima sampai sepuluh proyek ditangani oleh seorang proyek manajer, meskipun begitu harus melihat skala kompleksitas proyeknya. Penanganan proyek yang terlalu banyak dapat berakibat kurangnya

pengawasan yang berdampak pada efisiensi dan penyelesaian proyek yang tidak tepat waktu, biaya, serta kualitas yang diinginkan oleh pemilik proyek.

Proyek pertambangan juga dihadapkan pada masalah dengan masyarakat lokal. Proyek pertambangan umumnya dilakukan di kawasan terpencil yang dipenuhi hutan dan dapat bersinggungan dengan tanah adat masyarakat lokal. Begitu pula, dalam pelaksanaan proyek infrastruktur seperti jalan, tidak menutup kemungkinan akan banyak melalui tanah-tanah adat, pemukiman masyarakat lokal maupun pemakaman adat yang perlu dibebaskan oleh pelaksana proyek. Hal ini tentunya perlu penanganan yang baik dan dapat diterima oleh masyarakat lokal yang dilalui oleh proyek tersebut. Beberapa kasus yang kita alami, bahwa bila penanganan pembebasan lahan ini tidak dilakukan dengan baik, akan berujung pada perselisihan atau unjuk rasa dari masyarakat setempat yang kadang diprovokasi oleh beberapa oknum atau lembaga swadaya masyarakat yang turut andil dalam sengketa pembebasan lahan, sehingga pelaksanaan proyek terhambat yang mengakibatkan proyek tidak dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.

Proyek pertambangan seharusnya dapat sukses dan efisien guna menghasilkan produk tambang yang siap untuk dipasarkan dan digunakan untuk kebutuhan hidup sehari-hari masyarakat. Ekspor produk pertambangan dapat menyumbangkan pendapatan bagi negara dan berkontribusi pada pembangunan nasional. Lebih dari itu, secara lokal, keberadaan pertambangan dapat memberikan efek pengganda yang mendorong peningkatan perekonomian lokal di lokasi sekitar pertambangan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ada kesenjangan antara *das sein* dan *das sollen*. Semestinya, proyek-proyek pertambangan dapat lebih mudah mencapai efisiensi dan kesuksesannya guna mendukung perekonomian nasional,

regional, dan lokal. Walau begitu, pada kenyataannya, banyak proyek pertambangan yang justru gagal atau setidaknya tidak efisien.

Rendahnya efisiensi dan kesuksesan proyek pertambangan bersumber dari sejumlah faktor. Dari gambaran di atas, dapat dikatakan adanya tiga kelompok faktor yang dapat menyebabkan mengapa proyek infrastruktur pertambangan tidak dapat mencapai efisiensi dan kesuksesan yang diharapkan. Ketiga faktor ini adalah dapat digolongkan menjadi faktor risiko internal, risiko eksternal, dan risiko budaya.

Ketiga faktor di atas dapat ditarik dari sejumlah tipologi risiko. Tipologi yang secara khusus mengarah pada risiko proyek, tepatnya proyek konstruksi, adalah tipologi Tah dan Carr (2001), yang membagi risiko proyek menjadi risiko internal dan risiko eksternal. Risiko internal merupakan risiko yang dapat dikendalikan oleh manajer proyek, mencakup risiko global dan risiko lokal. Sementara itu, risiko eksternal berada di luar proyek dan karenanya, tidak dapat dikendalikan oleh manajer proyek. Termasuk risiko lokal adalah risiko sumber daya, sementara risiko global mencakup risiko konstruksi, desain, dan finansial. Risiko eksternal mencakup risiko fisik (alam) dan risiko politik (hukum).

Walaupun demikian, tipologi yang dikembangkan ini tidak menyertakan faktor budaya sebagai suatu bentuk risiko. Risiko yang paling mendekati adalah risiko lokasi, tetapi risiko ini tidak merujuk pada masalah sosial-kultural. Tipologi lain yang dikembangkan oleh Zavadskas *et al.*, (2010) juga tidak menempatkan risiko kultural, baik dalam risiko internal, eksternal, maupun risiko proyek.

Di sisi lain, risiko kultural semakin penting dewasa ini dalam manajemen proyek. Risiko kultural, bersama dengan risiko hukum dipandang sebagai bentuk risiko kritis yang mampu membawa pada saling kesalah pahaman, penundaan, dan peningkatan biaya dalam proyek-proyek tertentu, khususnya dalam latar lingkungan yang tidak biasa bagi manajer proyek (Ayudhya, 2012).

Jika dilihat pada tipologi internal-eksternal, sulit untuk menempatkan risiko budaya dalam salah satu dari dua kategori ini. Di satu sisi, risiko budaya dapat bersifat internal karena spesifik lokasi proyek, tetapi ia tidak sepenuhnya berada dalam kemampuan manajer dalam mengelolanya, terlebih karena budaya telah mendarah daging di masyarakat sejak berabad-abad lamanya. Di sisi lain, ia juga tidak dapat dipandang eksternal karena faktanya, ia terikat pada lokasi proyek dilaksanakan. Akibatnya, ia perlu dipandang sebagai suatu bentuk lain dari risiko internal dan eksternal.

Tipologi lain memang telah diajukan untuk menyertakan faktor budaya. Zayed *et al.*, (2008) memandang bahwa risiko kultural merupakan bagian dari risiko makro, bersama dengan risiko keuangan, politik, dan pasar. Walau begitu, seperti telah diargumenkan sebelumnya, risiko budaya tidak dapat dikategorikan risiko eksternal, dan risiko makro kurang lebih sama dengan risiko eksternal. Tipologi-tipologi lain, sebagaimana ditinjau oleh Lu *et al.*, (2014) tidak memasukkan risiko budaya sama sekali dalam klasifikasi yang mereka bangun.

Mengingat pentingnya risiko kultural dan belum mempunyai risiko kultural dipandang sebagai satu bentuk risiko tersendiri dalam manajemen proyek dalam satu sistem klasifikasi yang solid, menjadi penting untuk melakukan penyelidikan terkait masalah risiko kultural dalam konteks Indonesia.

Karakteristik Indonesia sebagai sebuah negara kepulauan membuat Indonesia memiliki keanekaragaman budaya yang sangat besar (Sulistiyono dan Rochwulaningsih, 2013). Terdapat 742 buah bahasa daerah di Indonesia, terbesar kedua di dunia, dan menyusun 10,73% dari total bahasa yang ada di dunia (Vistawide, 2004). Pulau Sulawesi saja memiliki 90 bahasa yang mencerminkan adanya 90 budaya yang berbeda (Glottolog, 2016).

Walaupun pembangunan merupakan elemen tak terpisahkan dari perkembangan, kegiatan proyek pembangunan di Indonesia sering kali kurang

sensitif terhadap budaya masyarakat lokal. Sejak jaman penjajahan Belanda, penjajah berusaha mendegradasi budaya lokal lewat proyek-proyek pembangunan yang tidak sensitif dengan budaya lokal (Widyaevan, 2015). Hingga sekarang, semakin besar proyek, semakin muncul ketidakpedulian pada budaya lokal. Haji-kazemi *et al.*, (2015) mengkritik kalau kurangnya sensitivitas terhadap budaya lokal menjadi salah satu penyebab gagalnya proyek-proyek internasional. Karena adanya kecenderungan ini, maka dimunculkan upaya pembangunan berkelanjutan yang salah satunya menyorot pada aspek perhatian terhadap masyarakat lokal.

Para sarjana telah menunjukkan pentingnya pertimbangan budaya masyarakat lokal dalam manajemen proyek. Liao dan Chiu (2011) misalnya, menggunakan 18 kriteria untuk mengevaluasi proyek manajemen limbah padat perkotaan, dengan salah satunya menghargai budaya lokal. Yanwen (2012) menekankan kalau manajer proyek maupun personel proyek bukan saja harus mencoba memahami budaya lokal dan bersimpatik dengannya, tetapi juga menemukan perbedaan antara budaya tersebut dan budaya yang dimiliki sang manajer. Sementara itu, Brito dan Ferreira (2015) mencatat kalau budaya lokal merupakan salah satu faktor yang menghambat penerapan manajemen proyek secara terstandarisasi. Serpell *et al.*, (2015) menyebutkan kalau validasi model evaluasi manajemen risiko harus salah satunya mempertimbangkan budaya lokal.

Sejalan dengan ini, penelitian terus berkembang mengenai model-model siklus hidup proyek (*project life cycle*). Model dasar yang linier menyebutkan tahapan-tahapan seperti investasi, operasional, perawatan, pembaruan, dan pembuangan (penghentian) (Spickova dan Myskova, 2015). Hutanu *et al.*, (2015) mengedepankan berbagai model siklus hidup proyek berbasis agile selain model-model siklus hidup tradisional. Model-model biaya yang dikembangkan umumnya turut mempertimbangkan biaya emisi polutan dan dampak lingkungan (Lopez dan

Espiritu, 2011) maupun aspek sosial (Hajrizi dan Gorani, 2013), tetapi jarang melibatkan biaya budaya.

Di sisi lain, aspek kultural dari proyek telah lama dikenali dalam literatur manajemen proyek sebagai salah satu bentuk risiko (Sennara dan Hartman, 2002). Risiko kultural dalam ICRAM (*International Construction Risk Assessment Model*) ditempatkan sebagai risiko kategori kedua (level pasar) bersama risiko teknologis, risiko hukum, dan risiko perubahan potensi pasar (Gladysz *et al.*, 2015).

Risiko budaya merupakan faktor-faktor yang berkemungkinan memengaruhi tujuan proyek dalam hal ruang lingkup, kualitas, biaya, dan waktu, dan mencakup baik ancaman yang menghambat pencapaian tujuan ini maupun kesempatan yang memperbaikinya, yang berasal dari perbedaan budaya antara penyelenggara proyek dengan masyarakat di lingkungan proyek berlangsung. Menurut perspektif teori identitas sosial, risiko ini dapat muncul akibat pengayaan diri kelompok sosial masyarakat, dalam bentuk stereotipe dan norma, dan proses kategorisasi yang berlangsung ketika suatu kelompok masyarakat mengalami kontak dengan masyarakat lainnya (Al Raffie, 2013). Jika perbedaan ini terlalu tajam, individu anggota masyarakat dapat melakukan kategorisasi diri yang membuat terjadi polarisasi antara masyarakat dan proyek/perusahaan sehingga risiko menjadi semakin besar. Manifestasi yang terjadi adalah gangguan pada proyek sehingga proyek tidak mampu mencapai tujuannya, baik karena konflik antara proyek dengan masyarakat lokal, maupun antara sesama masyarakat lokal antara pendukung dan penentang proyek. Perspektif teori institusional melihat bahwa risiko kultural merupakan bentuk tekanan institusional yang diberikan lingkungan pada proyek agar proyek mematuhi aturan, norma, dan nilai, atau setidaknya memiliki aturan, norma, dan nilai yang sejalan/selaras dengan aturan, norma, dan nilai masyarakat.

Sejumlah proyek di Kalimantan Tengah dapat memberikan contoh-contoh kasus yang sangat baik bagaimana pemahaman atas budaya lokal menjadi penentu bagi realisasi suatu proyek. Pada awal tahun 1990an, Presiden Soeharto merencanakan proyek lahan sawah sejuta hektar di Kalimantan Tengah. Tujuannya adalah menghasilkan padi dalam jumlah besar sebagai pengganti lahan pertanian di Jawa yang telah berubah menjadi lahan industri. Walaupun masyarakat lokal telah menggunakan budaya bertani dengan metode pasang surut sejak ratusan tahun di Kalimantan, presiden Soeharto pada saat itu telah memutuskan memakai metode irigasi seperti yang digunakan di pulau Jawa. Pemerintah saat itu lebih percaya informasi dari PT Sambu di Singapura yang berhasil melaksanakan proyek di Sumatera, dari pada pertimbangan para ilmuwan yang menyatakan kalau proyek semacam ini tidak akan berhasil direalisasikan di pulau Kalimantan. Pemerintah telah menebang hutan dalam lahan sejuta hektar dan membangun saluran-saluran irigasi sepanjang 6.000 Km. Setelah semua rata, 40.000 petani dari Jawa dan Bali dibawa ke Kalimantan untuk mengolah lahan tersebut (Goldstein, 2016). Lahan dengan kondisi yang sangat tidak cocok dengan pertanian sistem irigasi tersebut akhirnya memberikan bencana bagi para transmigran yang datang. Puncak dari bencana ini adalah kebakaran hebat tahun 1997 yang menarik perhatian dunia. Seandainya saja pemerintah mendengarkan kearifan lokal yang telah berlangsung sejak lama di daerah tersebut, maka proyek ini dapat mencapai tujuannya dengan lebih baik.

Setelah era reformasi, lahan sejuta hektar tersebut pada akhirnya secara perlahan telah kembali pulih menjadi hutan. Keterbukaan masyarakat di era reformasi memungkinkan masyarakat adat yang dahulu tidak berani melawan ketika lahan ini diakuisisi kembali perlahan mengklaim tanah adat yang ada, kemudian datang pemerintah Australia, bekerjasama dengan pemerintah presiden Susilo Bambang Yudoyono, untuk melakukan proyek percepatan pemulihan lahan

gambut sejuta hektar di Kalimantan Tengah. Proyek bernama *REDD (Reducing Emission through Deforestation and Forest Degradation)* ini dimulai pada tahun 2007 dengan biaya sebesar \$100 juta, selanjutnya kegiatan penanaman satu juta pohon di lahan seluas 100 ribu hektar.

Tanpa pemahaman budaya lokal, program dijalankan dan pada akhirnya dihentikan pada tahun 2012 (The Australian, 4 Juni 2012). Dana yang dikeluarkan sudah sejumlah \$30 juta (30%), namun lahan yang berhasil direhabilitasi baru mencapai 1% (1000 hektar). Alasannya, masyarakat adat menolak karena mereka telah memiliki lahan adat kembali dan pengalaman era presiden Soeharto sangat menyakitkan bagi mereka. Ketimbang menggunakan pendekatan kultural, pemerintah menggunakan pendekatan finansial untuk mengkompensasi lahan adat yang dibeli dari masyarakat. Hal ini berkontribusi pada tingginya biaya akuisisi lahan di lahan bekas proyek sawah sejuta hektar tersebut.

Di sisi lain, *World Wildlife Fund(WWF)*, sebuah lembaga lingkungan hidup internasional, justru menuai sukses yang besar di Kalimantan Tengah. Proyek yang mereka jalankan adalah konservasi orang utan. Mereka berhasil mendesak pemerintah untuk membangun Taman Nasional Sebangau, dengan luas lebih dari setengah juta hektar (568.700 ha). Kuncinya, mereka telah dengan hati-hati mempertimbangkan budaya lokal. Jika mereka mengkampanyekan upaya konservasi orang utan di masyarakat, masyarakat jelas menolak karena masyarakat memandang bahwa orang asing lebih menghargai binatang daripada manusia. Budaya masyarakat di Kalimantan pada umumnya melihat orang utan sebagai hama karena memakan tanaman pertanian dan perkebunan mereka, karena alasan ini, kegiatan-kegiatan *WWF* dalam kampanye konservasi orang utan mereka hampir sepenuhnya tak terlihat seperti konservasi orang utan, tetapi sebagai upaya peningkatan taraf hidup masyarakat. Mereka percaya, dengan meningkatkan taraf hidup masyarakat, masyarakat tidak akan mengganggu hutan

dan orang utan tidak akan keluar dari hutan untuk menjadi hama pertanian. Berbagai proyek pendukung dimunculkan mulai dari pertanian, kerajinan, perikanan, hingga pariwisata. Proyek-proyek disesuaikan karakter lokal dengan sistem transisi dan skala kecil lebih efektif dari pada serta merta memunculkan pabrik atau sistem ekonomi berskala besar lainnya. Proyek mengalami kesuksesan yang lebih besar, dengan demikian maka masyarakat lokal dapat bersahabat dengan orang-orang *WWF*, walaupun mereka berbeda bangsa maupun asal usul mereka. Sebagian dari masyarakat yang pada akhirnya menyadari bahwa niat *WWF* sesungguhnya, justru turut membantu *WWF* sebagai para penjaga hutan dan pelindung orang utan. Berkat kesuksesan ini, *WWF* dipandang sebagai mitra wajib bagi dunia internasional untuk berbagai proyek lingkungan di Kalimantan. Baru-baru ini mereka memulai proyek yang sama di Kapuas Hulu, Kalimantan Barat (The Jakarta Post, 25 April 2016).

Ketiga kasus yang telah dikemukakan tersebut memiliki kesamaan. Selain ketiganya terjadi di satu lokasi, ketiganya juga melibatkan proyek lintas budaya. Pada kasus proyek sejuta hektar, budaya yang terlibat adalah lokal, Jawa dan Singapura. Pada kasus proyek *REDD*, keterlibatan budaya masyarakat lokal selalu dilibatkan, kerjasama nasional, dan Australia. Pada kasus *WWF*, budaya yang terlibat adalah lokal, nasional, dan global. Walau begitu, hanya proyek *WWF* yang berhasil mencapai tujuannya. Alasannya adalah kemampuan memitigasi dan mengelola risiko kultural. Sebagian mungkin berpendapat bahwa ketiga proyek tidak dapat disamakan karena dua proyek pertama adalah proyek infrastruktur sementara proyek *WWF* adalah proyek konservasi, akan tetapi hal ini tidak menghilangkan fakta bahwa ketiganya melibatkan risiko kultural yang besar dan bahwa proyek *WWF* juga merupakan proyek infrastruktur, bahkan bukan bagi manusia, tetapi bagi orang utan yang dipandang lebih rendah derajatnya dari manusia.

Manajemen Risiko dalam proyek merupakan pengelolaan dan pengendalian lingkungan keseluruhan, dimana lingkungan tersebut menjadi sumber kemunculan risiko, guna memaksimalkan kesuksesan proyek. Dalam hal ini, maka budaya lokal merupakan lingkungan yang relevan bagi manajemen risiko dan menghasilkan risiko budaya lokal yang dapat mengganggu kesuksesan proyek.

Risiko kultural sendiri mensyaratkan bahwa pemimpin proyek dan anak buahnya untuk mulai mengembangkan kompetensi lintas budaya yang meminimalkan dan memitigasi risiko budaya. Bagi Sennara dan Hartman (2002), kemampuan penting ini mencakup diantaranya memiliki kepribadian yang mudah bergaul sehingga dapat berkomunikasi dengan baik dengan masyarakat lokal, atau mampu mengambil keputusan sehingga pada saatnya dapat memutuskan, sehingga keadaan menjadi pasti, dan tentunya, keadaan ini semestinya mendukung lenyapnya risiko budaya.

Kajian Akanni *et al.*, (2015) menemukan bahwa para klien, surveyor, arsitek, pembangun, dan teknisi dalam suatu proyek menilai cukup tinggi faktor budaya (keyakinan/adat istiadat) dalam faktor lingkungan proyek. Dari 29 faktor, budaya berada di urutan 11-13. Walau begitu, kajian Akanni *et al.*, (2015) menjadikan masyarakat lokal sebagai klien. Belum ada penelitian sejenis dalam situasi ketika masyarakat lokal tidak menjadi klien, misalnya pada proyek pertambangan. Pada situasi ini, perbedaan persepsi yang tajam antar stakeholder dapat memunculkan masalah karena itu berarti masing-masing stakeholder memprioritaskan faktor yang berbeda.

Pada beberapa proyek, seperti proyek pariwisata, preservasi kekayaan budaya merupakan salah satu aset penting pariwisata (FEST, 2011). Karenanya, wajar jika terdapat keseragaman antara persepsi prioritas antar stakeholder. Begitu pula, pada proyek yang diarahkan pada masyarakat lokal sebagai klien.

Terdapat celah penelitian dalam hal prioritas stakeholder untuk situasi dimana masyarakat lokal bukan sebagai klien.

Kajian pelibatan stakeholder lokal dalam studi siklus hidup proyek sebenarnya sudah dilaksanakan. IFC (2014) menjabarkan pelibatan berbagai stakeholder, termasuk masyarakat lokal, dalam setiap tahapan dalam siklus hidup proyek secara teoritis. Sementara itu, Almen dan Kohnechian (2014) melakukan pengamatan empiris pada pelibatan aspek kultural pada proyek konstruksi di Uganda. Walau begitu, semua dilakukan dalam bentuk penelitian. Hal ini disebabkan pandangan kalau masalah lintas budaya bersifat strategis (Zarzu *et al.*, 2014). Penelitian kuantitatif diperlukan untuk melihat secara nyata bagaimana pengaruh aspek kultural pada kesuksesan proyek. Karenanya, diperlukan pula analisis yang bersifat kuantitatif dalam studi kultural siklus hidup proyek. Kalaupun ada penelitian kuantitatif dengan variabel kultural, penelitian hanya dilakukan pada satu tahapan dalam siklus hidup proyek, bukan pada keseluruhan siklus hidup proyek. Hal ini patut disayangkan karena diyakini kalau faktor-faktor sukses proyek berbeda berdasarkan tahapan dalam siklus hidup proyek (Chipulu *et al.*, 2016).

Faktor kultural telah menunjukkan signifikansinya dalam berbagai situasi konflik terkait infrastruktur di Indonesia. Pada masa Orde Baru, proyek infrastruktur pemerintah maupun swasta seringkali dihadapkan pada berbagai bentuk konflik dengan penduduk lokal atas lahan yang dinyatakan sebagai lahan negara untuk pembangunan (Li, 2006). Pasca Orde Baru, di Aceh, terjadi banyak konflik lahan pasca tsunami mengakibatkan terhambatnya proses rekonstruksi yang melibatkan berbagai lembaga donor internasional (Fan, 2006). Di Filipina, secara umum, bantuan internasional yang diberikan untuk proyek-proyek pembangunan justru membawa pada peningkatan konflik di masyarakat (Crost *et al.*, 2012).

Faktor kultural kurang diperhatikan karena pada masalah konflik dipandang berbasis ekonomi dan sosial, ketimbang kultural (Li, 2006). Baru setelah cukup

lama, perspektif etnografi dikemukakan, dan membenarkan bahwa budaya berbeda memiliki pola konflik berbeda (Li, 2006). Hal ini tidak dapat dijelaskan karena alasan stratifikasi sosial yang terlalu tajam seperti dinyatakan perspektif sosiologis, atau karena alasan ekonomi masyarakat yang miskin, seperti dalam perspektif ekonomi. Masalah ekonomi terlihat lebih sebagai konsekuensi karena ketika pada awalnya terjadi masalah kultural yang mengemuka dalam konflik, pemerintah dan swasta menarik diri dari masyarakat dan membiarkan lokasi konflik tidak mendapatkan pembangunan ekonomi dan investasi seperti di tempat lain, menimbulkan masalah sosial dan ekonomi. Para peneliti etnografi mengkritik pandangan sosiologi yang melihat bahwa budaya dan etnisitas, yang menjadi akar utama konflik, semata dipandang sebagai sesuatu yang dikonstruksi dan dinamis dan akhirnya akan redup seiring waktu, dibandingkan budaya yang bertahan lama selama bergenerasi (Li, 2006). Bahkan jika memang identitas kultural akan hilang dengan sendirinya, pembangunan dapat membawa konflik justru karena lunturnya budaya tersebut, dalam bentuk ketidak sepakatan terhadap adat istiadat, ketiadaan pemimpin yang karismatik dan ketiadaan penegakan hukum yang jelas (Li, 2006). Hal ini akan mendorong individu dengan ikatan kultural yang kuat untuk maju ke depan menyelamatkan budayanya dari kematian lewat pemberian hukuman pada siapapun yang dipandang menjadi perusak norma asli mereka (Roos *et al.*, 2014).

Realitas dari kurang diperhitungkannya faktor risiko kultural dalam kajian manajemen proyek dapat merambah pada dunia praktisi seperti dalam kasus-kasus yang telah dijabarkan sebelumnya. Harapan yang ada adalah bahwa proyek-proyek infrastruktur yang dijalankan mampu mencapai target waktu, anggaran, dan kualitas serta diselesaikan dengan baik. Walau begitu, realitas menunjukkan banyaknya proyek di daerah yang terkendala masalah kultural yang mengakibatkan tidak efisiennya dan tidak efektifnya efisiensi proyek. Karenanya,

harapan dari penelitian ini adalah terselesaikannya proyek dengan baik menggunakan dana, waktu, dan kualitas yang sesuai dengan rencana atau jika mungkin lebih efisien lagi. Dengan diperhitungkannya faktor risiko kultural, harapan ini dapat menjadi realita.

Dari penelitian-penelitian sebelumnya, diketahui kalau nilai-nilai budaya tertentu dapat mendorong kesuksesan atau kegagalan proyek (Chipulu *et al.*, 2016). Sementara itu, penelitian Alsolaiman (2014) memberlakukan siklus hidup proyek sebagai sebuah variabel tunggal dan menemukan kalau budaya organisasi, faktor individual, dan fase proyek mempengaruhi keterlibatan klien dalam proyek dan membawa pada ekspektasi hasil proyek. Ng *et al.*, (2010) menimbang faktor sosial sebagai salah satu penentu kelayakan proyek yang membawa pada kepuasan stakeholder. Wong dan Cheung (2005) menilai faktor kepercayaan dalam proses kerjasama dalam melakukan suatu proyek.

Berbeda dengan penelitian-penelitian di atas, penelitian ini mencoba menerapkan variabel-variabel kultural dalam tiga tahapan proyek: perencanaan dan desain, konstruksi, dan penutupan (Zidane *et al.*, 2015). Setiap tahapan proyek menggunakan variabel kultural berbeda. Hal ini berhubungan dengan mitigasi risiko kultural yang berbeda pada setiap tahapan.

Pada tahapan perencanaan dan desain, risiko kultural dapat hadir dalam bentuk ketidakpahaman dan tidak diterapkannya risiko kultural dalam rencana dan desain proyek. Karenanya, diperlukan suatu kemampuan untuk memahami karakteristik budaya lokal yang dapat dipertimbangkan dalam perencanaan dan desain. Lebih lanjut, hal ini memerlukan kompetensi khusus yang bukan saja bertugas mengumpulkan pengetahuan tentang budaya lokal tetapi berinteraksi secara positif dan dialogis dengan masyarakat lokal, sebagai salah satu stakeholder, dalam latar interkultural. Untuk itu, mitigasi yang tepat adalah dengan mengembangkan kompetensi interkultural (Martincova dan Lukesova, 2015) dan

sensitivitas kultural (Haji-kazemi *et al.*, 2015). Kompetensi interkultural atau kecerdasan lintas budaya merupakan variabel psikologis yang dimiliki seseorang dalam memahami budaya lain. Kompetensi interkultural mencakup rasa nyaman dengan rekan kerja berbeda suku, perencanaan proyek berasosiasi dengan baik dan mengadaptasi budaya lokal, karyawan menangani perbedaan budaya dengan baik, dan para karyawan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku (Ihtiyar *et al.*, 2013). Sementara itu, sensitivitas kultural merupakan variabel yang mencerminkan pertimbangan terhadap faktor-faktor budaya lokal dalam perencanaan dan desain proyek.

Pada tahap implementasi, risiko kultural hadir dalam bentuk gangguan-gangguan yang dapat dimunculkan dari masyarakat kultural lokal terhadap berlangsungnya proyek. Seringkali perselisihan terjadi karena kurangnya komunikasi dan saling percaya antara masyarakat lokal dengan penyelenggara proyek. Masyarakat merasa tidak memiliki transparansi ataupun pengetahuan yang diperlukan mengenai maksud maupun metode proyek. Di sisi lain, penyelenggara proyek juga tidak mengenal isu-isu kultural yang tidak boleh dilanggar saat melangsungkan proyek di wilayah kultural. Untuk itu, harus ada upaya mitigasi dalam bentuk upaya berbagi pengetahuan lintas budaya maupun saling percaya antara penyelenggara proyek dan masyarakat lokal. Karenanya, untuk tahap implementasi, variabel berbagi pengetahuan lintas budaya (*cross-cultural knowledge sharing*) dan saling percaya (*trust*) diterapkan (Luckmann, 2015). Berbagi pengetahuan lintas budaya mencakup berbagi pengetahuan lingkungan proyek, berbagi pengetahuan sosial, dan berbagi pengetahuan teknis (Saraf *et al.*, 2007). Sementara itu, kepercayaan lintas budaya mencakup kebertopangan pegawai pada masyarakat lokal untuk menyerahkan tanggung jawab tertentu sesuai kesepakatan bersama, memiliki kemampuan dan kompetensi sesuai dengan perannya, dan berdedikasi dan profesional dengan

komitmen bersama (Chua *et al.*, 2012). Kedua faktor juga perlu digunakan karena pada tahap implementasi proyek, masyarakat lokal perlu disertakan dalam proyek untuk mengakui eksistensi mereka, tetapi karena mereka kurang memiliki kompetensi, harus ada pelatihan dari perusahaan. Pelatihan ini merupakan bentuk transfer pengetahuan, tetapi ia tidak dapat berjalan searah karena untuk menjaga lingkungan lokal tetap kondusif, masyarakat juga harus membagi pengetahuan mereka pada perusahaan. Sementara itu, saling percaya diperlukan untuk menghilangkan risiko proyek terkendala oleh gerakan-gerakan lokal yang tidak diinginkan.

Pada tahap penutupan, risiko kultural dapat muncul ketika masyarakat menolak atau melakukan perusakan pada hasil proyek sehingga masa hidup infrastruktur yang dibangun menjadi lebih singkat dari seharusnya. Hal ini dapat disebabkan karena masyarakat tidak merasa ada kebaikan dari hasil proyek bagi mereka serta masyarakat juga tidak merasakan bahwa hasil proyek adalah bagian dari identitas dan milik mereka. Karenanya, harus ada semacam kebaikan berkelanjutan dari penyelenggara proyek. Kebaikan berkelanjutan ini harus terprogram secara jelas lewat suatu aktivitas CSR. Sementara itu, untuk menanamkan identitas lokal agar masyarakat merasa hasil proyek sebagai milik mereka yang perlu dijaga bersama, perlu ada penanaman simbol-simbol kultural pada proyek. Karenanya, untuk tahap penutupan, variabel CSR kultural dan simbolisasi kultural digunakan karena kedua faktor mencerminkan ungkapan terimakasih perusahaan terhadap budaya lokal. Dengan kata lain, fase hidup proyek diselaraskan dengan fase berkenalan – meminta bantuan – berterima kasih dengan masyarakat lokal.

Berdasarkan uraian di atas, premis penelitian ini menekankan pada pandangan bahwa proyek akan berhasil mencapai kesuksesan dan efisiensi apabila risiko-risiko kultural yang ada dimitigasi secara berbeda berdasarkan

tahap-tahap siklus hidup proyek. Oleh karena itu, mitigasi risiko proyek pada tahapan perencanaan dan desain adalah kompetensi interkultural (Martincova dan Lukesova, 2015) dan sensitivitas kultural (Haji-kazemi *et al.*, 2015), mitigasi pada tahapan implementasi adalah berbagi pengetahuan lintas budaya (*cross-cultural knowledge sharing*) dan saling percaya (*trust*) diterapkan (Luckmann, 2015), dan mitigasi pada tahapan penutupan adalah variabel CSR kultural dan simbolisasi kultural. Untuk mengontrol faktor-faktor risiko lainnya, peneliti menggunakan faktor risiko alam, risiko desain, risiko sumber daya, risiko finansial, risiko hukum dan regulasi, dan risiko konstruksi (Chandra, 2015) pada ketiga tahapan siklus hidup. Mengacu pada premis penelitian ini, maka dipandang strategis untuk melakukan penelitian tentang peran mitigasi risiko kultural terhadap kesuksesan dan efisiensi proyek.

Justifikasi atas penelitian ini, sebagaimana telah dipaparkan di atas, adalah karena faktor kultural sering diabaikan dalam kajian manajemen proyek. Padahal, di beberapa proyek, terjadi penundaan dan berbagai kesalahan lainnya yang disebabkan masalah kultural. Untuk itu, risiko budaya lokal diangkat dan diperiksa hubungannya dengan kesuksesan dan efisiensi proyek bersama dengan risiko internal dan risiko eksternal. Risiko budaya lokal dibedakan dengan kedua risiko tersebut karena memiliki karakteristik yang tidak dapat dimasukkan pada karakteristik risiko internal dan risiko eksternal. Lebih lanjut, proyek tambang dipilih sebagai fokus karena proyek-proyek ini dilakukan di kawasan terpencil dimana masyarakat masih sangat terikat dengan budaya lokal mereka. Sulawesi Selatan dipilih karena menjadi salah satu provinsi dengan intensitas pertambangan di kawasan terpencil terbesar di Indonesia.

Hasil beberapa konsep manajemen risiko sosial dan manajemen partisipasi masyarakat serta hasil kesimpulan penelitian yang telah disajikan sebelumnya, maka dapat ditarik suatu kesenjangan penelitian (*research gap*) yang menjadi

motivasi untuk dilakukan penelitian empiris lebih lanjut. Tinjauan pada penelitian sebelumnya umumnya tidak memisahkan antara risiko sosial dan risiko budaya, dengan mengelompokkannya dalam risiko sosio-kultural (Shrestha, 2011; Koirala, 2012). Padahal, aspek sosial dan kultural adalah dua hal yang berbeda. Aspek sosial berkaitan dengan kelompok masyarakat secara umum yang dapat terjadi dimanapun jika kondisi memungkinkan. Sementara itu, aspek kultural bersifat khas dan hanya terjadi pada satu wilayah geografis tertentu. Karenanya, perlu dipisahkan antara risiko budaya dan risiko sosial. Hal ini menjadi **gap penelitian pertama** yang perlu diatasi oleh penelitian sekarang.

Banyak penelitian tentang risiko proyek telah dilakukan tetapi jarang yang mengikut sertakan risiko budaya secara tersendiri di dalamnya. Bahkan bagi proyek rural seperti proyek hidro-elektrik (misalnya Zhou *et al.*, 2013), risiko budaya tidak diperhitungkan. Hal ini disebabkan adanya asumsi kalau proyek bekerja dalam latar budaya yang sama. Alternatifnya, risiko ini semata dipandang sebagai risiko kontrak dalam bentuk syarat kontrak yang tidak jelas mengenai resolusi konflik atau syarat kontrak yang tidak jelas mengenai klaim dan litigasi (Zhao *et al.*, 2015). Baccarini dan Collins (2004) melakukan survai pada 150 manajer proyek di Australia dan menemukan kalau mitigasi risiko kultural hanya dipandang sebagai bentuk kesuksesan proyek oleh delapan orang manajer. Demikian pula, studi kasus menunjukkan kalau banyak perusahaan yang melakukan internasionalisasi tidak mempertimbangkan risiko kultural dalam menjalankan proyek di negara lain (Weaver, 2012). Sejalan dengan ini, kajian deskriptif menunjukkan bahwa risiko kultural kurang diperhitungkan dibandingkan risiko politik dan risiko finansial dalam proyek-proyek internasional (Al Khattab *et al.*, 2007). Dengan adanya fakta berbagai konflik dengan masyarakat lokal pada proyek-proyek yang dilakukan perusahaan maupun pemerintah, maka kurangnya

kajian pada risiko kultural merupakan suatu **celah penelitian (research gap) kedua** yang perlu dilakukan untuk menjawab fenomena tersebut.

Ketika penelitian memang menggunakan risiko budaya sebagai salah satu variabel, terdapat perbedaan pandangan mengenai pengaruh risiko kultural terhadap kesuksesan proyek. Penelitian Al Khattab *et al.*, (2007) menemukan kalau risiko kultural adalah risiko kedua terendah setelah risiko alam dalam pertimbangan manajer dalam melakukan proyek internasional. Sementara itu, penelitian Pipattanapiwong (2004) menekankan bahwa risiko kultural merupakan salah satu risiko yang perlu dipertimbangkan dalam fase perencanaan proyek. Begitu pula, Basharat *et al.*, (2013) melihat bahwa risiko kultural merupakan risiko ketiga terpenting dari sembilan risiko dalam proyek piranti lunak. Sankaran dan Tay (2007) menyarankan kajian kualitatif untuk menimbang risiko kultural agar ia menjadi pertimbangan dalam proyek-proyek yang dilakukan. Kohlbacher dan Krahe (2007) menemukan bahwa perbedaan budaya menjadi faktor yang menghambat kelancaran proyek. Sementara itu, Yitmen (2013) menemukan kalau faktor budaya mampu mengurangi probabilitas proyek untuk menjadi sukses. Begitu pula, pada level praktisi beberapa perusahaan bahkan menilai positif adanya perbedaan kultural dalam manajemen proyek, daripada melihatnya sebagai suatu risiko, baik dengan perbedaan budaya di dalam tim proyek maupun dengan masyarakat di sekitar lokasi proyek (Nummelin, 2005). Hal ini dapat disebabkan faktor kontekstual. Penelitian-penelitian di atas dilakukan dalam latar yang berbeda-beda atau dalam latar campuran yang dianggap umum. Perbedaan pandangan terkait peran risiko kultural ini menjadi **gap penelitian ketiga** yang perlu diisi oleh penelitian sekarang.

Tabel 1.1 *Research gap*

Research Gap	State of the Art	Novelty
1. Tinjauan pada penelitian sebelumnya umumnya tidak memisahkan antara risiko sosial dan risiko kultural, Namun mengelompokkannya dalam risiko sosio-kultural (Shrestha, 2011; Koirala, 2012).	Penelitian Shrestha (2011) menggunakan risiko sosio-kultural, begitu pula penelitian Koirala (2012), dan Hodiamont (2010).	Penelitian ini menjadikan risiko kultural sebagai satu risiko tersendiri yang terpisah dari risiko sosial.
2. Risiko kultural kurang diperhatikan dalam literatur yang mengkaji risiko-risiko dalam manajemen proyek.	Risiko kultural dipandang semata masalah kontaktual atau dianggap tidak penting bagi proyek.	Penelitian ini mengedepankan risiko kultural sebagai salah satu variabel risiko yang perlu untuk diperhitungkan.
3. Terjadinya perbedaan kesimpulan hasil penelitian tentang pengaruh risiko kultural terhadap kesuksesan proyek.	Penelitian dilakukan dalam latar yang berbeda-beda atau dalam latar campuran yang dianggap umum.	Penelitian ini melaksanakan penelitian pada satu latar khusus, yaitu perusahaan pertambangan di daerah terpencil.

Sementara itu, secara teoritis, sejumlah gap dapat diidentifikasi. **Gap teoritis pertama** berkaitan dengan gap empiris pertama yaitu dasar teoritis yang menggabungkan risiko budaya dengan risiko sosial. Teori PEST (*Political, Economic, Socio-Cultural, Technical*) menimbang risiko budaya dalam satu kesatuan dengan sosial dan tidak memberikan gambaran kalau risiko ini memang terpisah secara nyata. Bahkan, ada yang menimbang bahwa PEST tidak mengandung aspek kultural sama sekali, menjadikan akronim PEST sebagai (*Political, Economic, Social, Technical*) (Nielsen dan Scoble, 2006). Walaupun dapat diargumenkan kalau aspek sosial telah mencakup aspek budaya, perbedaan definisi membuat sosial tidak dapat diperlakukan sebagaimana budaya. Dalam bidang sosiologi, modal sosial sangat berbeda dengan modal budaya. Modal sosial berkaitan dengan jaringan hubungan antar manusia yang

diikat oleh norma timbal balik dan kepercayaan yang mengikatnya tanpa melihat keanggotaan dalam masyarakat, sementara modal budaya berkaitan dengan jaringan hubungan antar manusia dalam suatu masyarakat tertentu yang diikat oleh norma-norma spesifik yang menempatkan setiap anggota ke dalam kelas-kelas sosial yang spesifik dalam masyarakat tersebut (Jeannotte, 2003). Artinya, norma sosiologis bersifat umum pada semua manusia sementara norma budaya hanya berlaku pada kelompok tertentu yang menciptakannya untuk kepentingan anggota kelompok tersebut.

Gap teoritis kedua, telah dijelaskan sebelumnya, yaitu bahwa belum ada tipologi yang benar-benar menempatkan risiko budaya pada posisi yang sesuai. Tah dan Carr (2001), yang membagi risiko proyek menjadi risiko internal dan risiko eksternal, sementara oleh Zavadskas *et al.*, (2010) juga tidak menempatkan risiko kultural, baik dalam risiko internal, eksternal, maupun risiko proyek. Risiko budaya tidak dapat dikategorikan secara mutlak sebagai risiko internal ataupun risiko eksternal. Risiko budaya dapat bersifat internal karena spesifik lokasi proyek, tetapi ia tidak sepenuhnya berada dalam kemampuan manajer dalam mengelolanya. Di sisi lain, ia juga tidak dapat dipandang eksternal karena faktanya, ia terikat pada lokasi proyek dilaksanakan. Hal ini menjadi gap teoritis yang harus diisi oleh penelitian sekarang.

Gap teoritis ketiga berkaitan dengan dasar teori untuk mengklasifikasikan risiko apa saja yang tergolong risiko budaya. Teori yang umum digunakan untuk mengklasifikasikan budaya adalah teori kolektivisme-individualisme dari Hofstede (2011). Tetapi teori ini tidak bicara banyak tentang risiko budaya. Baik budaya kolektif maupun individual memiliki risiko budayanya tersendiri. Hal yang perlu disorot adalah risiko ini muncul jika ada perbedaan yang besar antara budaya-budaya yang berinteraksi. Teori yang lebih relevan adalah teori identitas sosial (Zhang dan Liang, 2008) dan teori institusional (Mahalingam dan Levitt, 2007).

Teori identitas sosial berpendapat bahwa manusia memiliki identitas sosial, yang didefinisikan sebagai “refleksi kategori, kelompok, dan jaringan sosial tempat seseorang menjadi anggotanya” (Al Raffie, 2013). Sementara itu, Teori institusional berpendapat bahwa manusia berperilaku atas dasar sesuatu yang irasional yang disebut sebagai institusi. Institusi berdasarkan pada keyakinan-keyakinan dan skema-skema yang dimunculkan lingkungan pada individu. Teori identitas sosial melihat risiko budaya berkaitan dengan identitas masyarakat lokal sementara teori institusional melihat risiko budaya sebagai risiko yang muncul dari aturan, norma, atau nilai yang dianut oleh budaya lokal. Walau begitu, baik teori identitas sosial maupun institusional tidak pula memberikan resep yang aplikatif untuk manajer proyek dalam menghadapi risiko budaya. Akibatnya, penelitian yang mengikutsertakan risiko budaya mendasarkan diri pada berbagai konstruk yang dibangun tersendiri dari berbagai teori tanpa adanya sebuah *grand theory* yang dapat dipegang. Sebagai contoh, konstruk mitigasi risiko kultural telah meminjam dari teori-teori di bidang ilmu komunikasi, manajemen, dan perilaku organisasi seperti teori kompetensi (Martincova dan Lukesova, 2015), teori sensitivitas kultural (Haji-kazemi *et al.*, 2015), teori berbagi pengetahuan (Saraf *et al.*, 2007), teori kepercayaan-komitmen (Chua *et al.*, 2012), dan bahkan teori CSR (*Corporate Social Responsibility*), dan teori semiotik, yang sebenarnya lebih relevan untuk konteks organisasi ketimbang proyek lapangan yang melibatkan *interface* antara masyarakat kultural dengan organisasi. Ketiadaan *grand theory* risiko budaya karenanya, menjadi gap teoritis ketiga dalam penelitian ini.

Sebagai rangkuman, Tabel 1.2 merangkum *theoretical gap* dalam penelitian ini.

Tabel 1.2 *Theoretical gap*

<i>Theoretical Gap</i>	<i>State of the Art</i>	<i>Novelty</i>
1. Teori PEST (Political, Economic, Socio-Cultural and Technical) memperlakukan risiko kultural sebagai satu kesatuan dengan risiko social.	PEST digunakan sebagai kerangka teori untuk menimbang risiko proyek secara umum.	Penelitian ini memisahkan antara risiko kultural dan risiko sosial.
2. Risiko kultural tidak dapat dikategorikan secara mutlak sebagai risiko internal ataupun risiko eksternal.	Belum ada tipologi yang benar-benar menempatkan risiko kultural pada posisi yang sesuai.	Penelitian ini mengajukan tipologi berisi tiga jenis risiko: internal, eksternal, dan kultural.
3. Belum ada <i>grand theory</i> risiko kultural.	Teori yang umum digunakan meminjam dari bidang ilmu komunikasi (teori semiotika), bidang manajemen (teori kompetensi, teori CSR), atau bidang perilaku organisasi (teori berbagi pengetahuan, teori kepercayaan-komitmen).	Penelitian sekarang berusaha menggabungkan berbagai perspektif untuk menghasilkan <i>grand theory</i> risiko kultural.

Berdasarkan berbagai gap yang telah dikemukakan maka perlu dilakukan penelitian untuk mengelola risiko-risiko tersebut dalam pelaksanaan suatu proyek. Suatu proyek merupakan “suatu aktivitas manusia yang mencapai suatu tujuan yang jelas dalam suatu jangka waktu tertentu” (Atkinson, 1999). Terkait dengan pengertian ini, suatu proyek selalu mengandung risiko. Risiko proyek merupakan “ukuran kemungkinan dan konsekuensi dari tidak mencapai suatu tujuan proyek tertentu” (Zwikael dan Ahn, 2011). Upaya yang efektif dalam mengelola risiko merupakan elemen mendasar dalam manajemen proyek yang berhasil (Carbone dan Tippett, 2004). Hal ini terlebih lagi karena proyek memiliki sifat kurang terprediksi dibandingkan aktivitas bisnis sehari-hari, sehingga membuatnya secara umum lebih berisiko (Azari *et al.*, 2010).

Untuk lokasi studi, peneliti melihat bahwa proyek-proyek pertambangan yang dilakukan di Sorowako, Wawondula, Wasuponda dan Malili, Sulawesi Selatan adalah proyek yang ideal. Saat ini banyak proyek besar yang dilakukan pemerintah maupun swasta yang mengalami keterlambatan karena adanya tuntutan harus memperkerjakan atau memberdayakan masyarakat lokal sementara kompetensi kurang memadai. Kontraktor lokal juga meminta pekerjaan begitu pula pemasok lokal yang ingin mendapat bagian/keuntungan dari adanya proyek tersebut sementara harga dan kualitas barang tidak kompetitif. Kendala dari alam juga muncul yaitu lokasi proyek yang berada di wilayah terpencil sehingga akses transportasi sulit dan terbatas dan tidak mudah mendapatkan kontraktor nasional yang mau datang ke lokasi proyek. Peneliti berpendapat bahwa dengan mengangkat aset kultural lokal, sebagian masalah ini dapat dihadapi dan proyek dapat berjalan dengan lebih mudah.

Kawasan Luwu Timur (Lutim) merupakan kawasan yang telah memiliki sejarah kultural sangat panjang. Berbagai proyek arkeologi telah dilakukan dan menemukan setidaknya 11 tapak (*site*) di pesisir dan empat tapak di pedalaman yang menunjukkan kebudayaan pra-Islam di Lutim (Prasetyo, 1999). Sebagian dari tapak ini dipandang suci oleh masyarakat lokal, sehingga memberikan karakteristik kultural berbeda dari lokasi lain di Sulawesi Selatan (Macknight, 2000). Sebagian menimbang bahwa kebudayaan Luwu merupakan asal usul dari kebudayaan suku Bugis, yang berkembang sejak 2000 tahun lalu (Bulbeck dan Prasetyo, 2001). Salah satu etnik unik di kawasan Lutim adalah penduduk Mori di Matano (Caldwell, 2014). Etnik lain mencakup Saluan, Padoe, dan Wotu. Suku Pamona juga dianggap berasal dari kawasan Lutim, belum menghitung suku lain dari luar Lutim seperti Toraja, Bugis, Bali, dan Jawa. Hal ini didukung oleh kawasan pegunungan dan hutan lebat di Lutim yang luas sehingga memungkinkan suku-suku terisolasi satu sama lain dan mengakibatkan keanekaragaman budaya.

Tabel 1.3 Suku asli di Sulawesi Selatan

No	Suku Asli	Kabupaten Asal
1	Bentong	Barru
2	Bonerate	Selayar
3	Bugis	Wajo
4	Campalagian	Barru
5	Duri	Enrekang
6	Enrekang	Enrekang
7	Kalao	Selayar
8	Konjo Gunung	Gowa
9	Konjo Pesisir	Bulukumba
10	Laiyolo	Selayar
11	Lemolang	Luwu Utara
12	Maiwa	Enrekang
13	Makassar	Makassar
14	Malimpung	Enrekang
15	Melayu Makassar	Makassar
16	Mori Bawah	Luwu Timur
17	Padoe	Luwu Timur
18	Rampi	Luwu Utara
19	Saluan	Luwu Timur
20	Seko Padang	Luwu Utara
21	Seko Tengah	Luwu Utara
22	Selayar	Selayar
23	Tae'	Luwu Utara
24	Toraja	Tana Toraja
25	Wotu	Luwu Timur

Sumber: Glottolog (2018)

Di sisi lain, Luwu Timur juga merupakan kabupaten yang paling mengalami industrialisasi di Sulawesi Selatan. Kemajuan utama di Luwu Timur datang dari keberadaan perusahaan-perusahaan tambang yang telah beroperasi sejak tahun 1968 dengan konsesi lebih dari 50% berada di Luwu Timur (Roth, 2014). Perusahaan ini akan terus beroperasi setidaknya hingga tahun 2025. Pada tahun

2003 saja, perusahaan ini menghasilkan 70 ribu ton nikel. Keberadaannya menjadi sumber pendapatan daerah sekaligus pembangunan di Luwu Timur, khususnya setelah Luwu Timur memisah dari Luwu utara tahun 2003. Lebih dari itu, Luwu Utara, Luwu, Luwu Timur, dan Palopo bahkan merencanakan pembentukan provinsi Luwu yang menghasilkan sejumlah gejolak politik di Sulawesi Selatan mengingat kawasan Luwu Timur juga memberikan kontribusi sangat besar bagi pembangunan provinsi secara keseluruhan. Gejolak politik mengandung elemen kultural yang kuat terkait jaringan kekerabatan antara para elit di kabupaten-kabupaten ini.

Penelitian ini bersifat eksplanatoris dengan menjelaskan fenomena terkait masalah-masalah kultural dalam penyelenggaraan proyek infrastruktur di daerah terpencil. Studi bertujuan mengetahui risiko kultural pada tahap perencanaan dan desain, implementasi, dan penutupan proyek di Luwu Timur serta melihat pengaruhnya pada kesuksesan penyelesaian tahapan proyek dan efisiensi proyek. Hubungan yang dihipotesiskan bersifat kausal dengan variabel bebas selain risiko budaya mencakup risiko alam, risiko desain, risiko sumber daya, risiko finansial, risiko hukum, dan risiko konstruksi. Lingkungan penelitian ini adalah lingkungan proyek yang diselenggarakan pemerintah dan swasta di kawasan Luwu Timur. Unit analisis berada pada tingkat individual pegawai yang melaksanakan proyek dengan pengumpulan data berbasis satu tahap (*one shot study*).

Untuk mendalami peran risiko kultural dalam proyek yang diteliti, penelitian juga mengambil pendekatan kualitatif, selain kuantitatif. Hal ini berdasarkan pandangan Raydugin (2013) bahwa manajemen risiko yang komprehensif pada suatu proyek harus mengandung tiga dimensi, yaitu dimensi vertical (hirarchi), horizontal (disiplin), dan mendalam (koordinasi). Dimensi vertikal, mencakup aspek hirarkis dari manajemen risiko, yang pada dasarnya terarah pada integrasi sistem manajemen risiko pada hirarki proyek dari yang terbawah, yaitu paket kerja,

terus naik ke proyek, satuan bisnis, dan berpuncak pada korporat. Dimensi horisontal, mencakup integrasi pada aspek lintas disiplin yang bekerja pada proyek seperti rekayasa, pengadaan, konstruksi, mutu, jasa proyek, relasi stakeholder, dan sebagainya. Dimensi mendalam, mencakup integrasi antar stakeholder, seperti pemilik proyek, mitra, kontraktor, dan stakeholder besar lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan penelitian kunci sebagai berikut:

1. Apakah risiko internal dan risiko eksternal serta mitigasi risiko kultural berpengaruh signifikan terhadap efisiensi proyek?
2. Apakah risiko internal dan risiko eksternal serta mitigasi risiko kultural berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan proyek?
3. Apakah kesuksesan proyek berpengaruh signifikan terhadap efisiensi proyek?
4. Apakah risiko internal berpengaruh signifikan terhadap efisiensi proyek melalui kesuksesan proyek?
5. Apakah risiko eksternal berpengaruh signifikan terhadap efisiensi proyek melalui kesuksesan proyek?
6. Apakah mitigasi risiko kultural berpengaruh signifikan terhadap efisiensi proyek melalui kesuksesan proyek?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian kunci di atas, penelitian ini bertujuan antara lain:

1. Membuktikan dan menganalisis pengaruh risiko internal terhadap efisiensi proyek.

2. Membuktikan dan menganalisis pengaruh risiko internal terhadap kesuksesan proyek.
3. Membuktikan dan menganalisis pengaruh risiko eksternal terhadap efisiensi proyek.
4. Membuktikan dan menganalisis pengaruh risiko eksternal terhadap kesuksesan proyek.
5. Membuktikan dan menganalisis pengaruh mitigasi risiko kultural terhadap efisiensi proyek.
6. Membuktikan dan menganalisis pengaruh mitigasi risiko kultural terhadap kesuksesan proyek.
7. Membuktikan dan menganalisis pengaruh kesuksesan proyek terhadap efisiensi proyek.
8. Membuktikan dan menganalisis pengaruh risiko internal terhadap efisiensi proyek melalui kesuksesan proyek.
9. Membuktikan dan menganalisis pengaruh risiko eksternal terhadap efisiensi proyek melalui kesuksesan proyek.
10. Membuktikan dan menganalisis pengaruh mitigasi risiko kultural terhadap efisiensi proyek melalui kesuksesan proyek.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan melakukan proses penelitian yang dimulai dari penentuan topik penelitian, pengumpulan dan pengolahan data serta pembahasan hasil dan kesimpulan, diharapkan penelitian ini akan memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Manfaat yang diharapkan pada penelitian ini dari sisi kegunaan teoritis adalah menambah pembendaharaan dari sisi empiris yang berhubungan

dengan cara penanganan berbagai resiko dalam proyek (Internal dan eksternal) serta memberikan pengembangan konsep risiko budaya pada manajemen proyek dengan melihat secara spesifik pada siklus hidup proyek sehingga upaya mengatasi risiko budaya tersebut akan mampu memberikan durasi atau jangka waktu hidup yang optimal pada proyek. Hal ini akan bermanfaat besar pada penelitian-penelitian yang mempelajari manajemen proyek yang dijalankan pada daerah terpencil yang masih kental dengan elemen kultural, apalagi jika skala proyek bersifat internasional.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini memungkinkan perusahaan swasta dan pemerintah menghilangkan risiko kultural dalam penyelenggaraan proyeknya terutama untuk proyek-proyek yang berhubungan dengan community development, sekaligus memungkinkan untuk memanfaatkan aset kultural yang ada tersebut untuk menghilangkan risiko-risiko lainnya yang muncul dalam tahapan-tahapan proyek.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Dari segi kebijakan, penelitian ini akan membantu pemerintah dalam menyusun undang-undang yang berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan atau pembangunan berkelanjutan dengan menyertakan elemen kultural dalam proyek-proyek infrastruktur. Lebih dari itu, hasil penelitian ini dapat diperluas pada konteks yang lebih luas seperti regulasi terhadap operasional *Multi Nasional Corporation (MNC)* di Indonesia.

1.5 Sistematika Penulisan

Disertasi ini direncanakan akan ditulis dalam tujuh bab. Bab pertama memberikan latar belakang, masalah, tujuan, manfaat, hingga definisi dan istilah serta sistematika penulisan. Bab kedua memberikan tinjauan pustaka terhadap

literatur jurnal, buku, dan sumber lainnya untuk memberikan landasan teoritis maupun empiris terhadap kajian yang akan dilakukan. Bab ketiga mengandung kerangka konseptual dan hipotesis. Bab ini merumuskan kajian teoritis dan empiris secara logis ke dalam suatu kerangka pikir. Kerangka pikir kemudian dikembangkan menjadi kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian dan dijabarkan secara deskriptif. Setelahnya, dirumuskan hipotesis-hipotesis yang akan diuji berdasarkan data empiris untuk menjadi tesis, dikembangkan menggunakan rasionalitas logis dan argumen yang kuat sebagai pendukung. Hipotesis dibuat sebagai pernyataan yang mentautkan variabel penelitian secara singkat, jelas, dan padat, serta dapat diuji.

Bab empat berisi metode penelitian yang mencakup rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan teknik analisis data. Setelahnya, akan dijabarkan hasil penelitian di Bab lima. Penjabaran mencakup deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian.

Bab enam merupakan bab pembahasan hasil penelitian. Bab ini akan berupaya menjawab masalah penelitian lewat uraian eksplisit berdasarkan temuan penelitian. Pada bagian akhir dijelaskan implikasi temuan teori baru yang ditemukan. Bab terakhir adalah bab penutup yang berisi kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Proyek

Proyek merupakan sekumpulan aktivitas yang saling berhubungan dimana ada titik awal dan titik akhir serta hasil tertentu, proyek biasanya bersifat lintas fungsi organisasi sehingga membutuhkan bermacam keahlian (*skills*) dari berbagai profesi dan organisasi. Setiap proyek adalah unik, bahkan tidak adadua proyek yang persis sama. Dipohusodo (1996) menyatakan bahwa suatu proyek merupakan upaya yang mengerahkan sumberdaya yang tersedia, yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan, sasaran, dan harapan penting tertentu serta harus diselesaikan dalam jangka waktu terbatas sesuai dengan kesepakatan.

Gittinger (1972) menjelaskan bahwa proyek adalah suatu kegiatan investasi sebagai bagian dari program yang menggunakan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang atau jasa, yang diharapkan dapat memperoleh keuntungan dalam suatu periode tertentu. Menurut definisi tersebut proyek memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Proyek memiliki tujuan yaitu menghasilkan barang dan jasa;
- b) Proyek membutuhkan masukan atau input berupa sumber-sumber yang langka seperti modal, tenaga buruh, tanah, dan kepemimpinan;
- c) Proyek memiliki titik awal dan titik akhir;
- d) Dalam waktu setelah proyek selesai, mulai dapat menghasilkan manfaat.

Sementara Gray (1999) menyebutkan bahwa proyek adalah kegiatan-kegiatan yang dapat direncanakan dan dilaksanakan dalam satu bentuk kesatuan dengan mempergunakan sumber-sumber untuk mendapatkan benefit. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat berbentuk investasi baru seperti pembangunan pabrik, pembuatan jalan raya atau kereta api, irigasi, bendungan pendirian gedung sekolah, survey atau penelitian, perluasan program yang sedang berjalan, dan sebagainya. .

2.1.2 Tinjauan Siklus Hidup Proyek (*Project Life Cycle*)

Menurut PMI (*Project Management Institute*) (2000), Siklus hidup proyek adalah “kumpulan fase proyek yang umumnya berurutan dimana nama dan jumlah ditentukan dengan mengendalikan kebutuhan organisasi yang terlibat dalam proyek”. Tidak terdapat kesepakatan mengenai seperti apa tahapan siklus hidup suatu proyek secara definitif. Hal ini disebabkan sifat yang kompleks dari berbagai proyek, termasuk pula keanekaragaman dari proyek (Kerzner, 2009). Tetapi setiap tahapan akan diakhiri dengan penyelesaian satu atau lebih *deliverable*. *Deliverable* adalah suatu produk kerja tampak yang terverifikasi, seperti studi kelayakan, desain detail, atau prototipe kerja (PMI, 2000). Lebih tepatnya, penutupan suatu fase (*phase exits, stage gates, atau kill points*) ditandai dengan peninjauan terhadap *deliverable* kunci serta efisiensi proyek dengan tujuan (PMI, 2000):

- a. Menentukan apakah proyek harus berlanjut ke tahap selanjutnya; dan
- b. Mendeteksi dan memperbaiki kesalahan secara efektif.

Secara umum, siklus hidup suatu proyek dapat dirumuskan dalam lima tahap yaitu (Kerzner, 2009; PDI, 2016):

- a. Fase konseptual, yaitu tahap evaluasi pendahuluan atas suatu gagasan. Tahap ini meliputi analisis pendahuluan terhadap risiko dan

dampak dari proyek dari segi waktu, biaya, efisiensi, maupun sumber daya perusahaan. Lebih detailnya, tahap ini dapat mencakup:

- 1) Pengembangan kasus bisnis
 - 2) Melakukan studi kelayakan
 - 3) Membuat kesepakatan proyek
 - 4) Menyusun tim proyek
 - 5) Membangun kantor proyek
 - 6) Melakukan tinjauan fase
- b. Fase perencanaan, yaitu tahap pemurnian elemen-elemen dari tahap konseptual sekaligus identifikasi sumber daya yang diperlukan dan penetapan waktu, biaya, dan parameter efisiensi yang realistis. Fase ini dapat mencakup antara lain:
- 1) Pembuatan rencana proyek
 - 2) Pembuatan rencana sumber daya
 - 3) Pembuatan rencana keuangan
 - 4) Pembuatan rencana kualitas
 - 5) Pembuatan rencana risiko
 - 6) Pembuatan rencana penerimaan
 - 7) Pembuatan rencana komunikasi
 - 8) Pembuatan rencana prokuremen
 - 9) Membuat kontrak dengan pemasok, termasuk menentukan proses tender, mengeluarkan pernyataan kerja, mengeluarkan perizinan informasi, mengeluarkan perizinan proposal, menciptakan kontrak pemasok, dan melakukan tinjauan fase.
- c. Tahap pengujian, yaitu tahap pengujian dan standarisasi akhir untuk mempersiapkan implementasi.

- d. Fase implementasi, yaitu integrasi produk atau pelayanan proyek terhadap organisasi yang tidak lain merupakan pelaksanaan proyek itu sendiri. Pada tahap inilah sumber daya paling banyak dikeluarkan dan digunakan. Fase ini mencakup:
 - 1) Pembuatan produk itu sendiri.
 - 2) Pengawasan dan kontrol; mencakup manajemen waktu, manajemen biaya, manajemen mutu, manajemen perubahan, manajemen risiko, manajemen masalah, manajemen prokuremen, manajemen penerimaan, dan manajemen komunikasi.
- e. Fase penutupan, yaitu tahap realokasi sumber daya, termasuk di dalamnya evaluasi hasil dari proyek secara keseluruhan. Fase ini mencakup:
 - 1) Penutupan proyek.
 - 2) Penyelesaian proyek.

Penelitian ini, walau begitu, hanya menimbang tiga fase yaitu fase perencanaan, fase implementasi, dan fase penutupan. Fase konseptual dianggap sebagai fase yang terlalu awal untuk menyatakan suatu proyek benar-benar berjalan karena masih dalam bentuk upaya pengamatan lingkungan sementara fase pengujian lebih pada fase transisi antara perencanaan dan implementasi.

Dalam kaitannya dengan risiko, risiko tertinggi dipandang berada di bagian awal proyek, karena pada saat ini, ketidak pastian tinggi dan kesuksesan untuk menyelesaikan proyek memiliki probabilitas yang rendah (PMI, 2000). Ketidak pastian datang dari banyaknya risiko yang belum muncul ke permukaan, sementara desain proyek masih belum dewasa, dan perubahan-perubahan masih dapat terjadi, memungkinkan lebih banyak risiko lagi ditemukan (PMI, 2000).

Seiring berjalannya proyek, probabilitas kesuksesan proyek semakin tinggi sementara risiko proyek semakin rendah. Hal ini disebabkan biaya pengubahan

dan koreksi kesalahan umumnya meningkat semakin besar seiring berjalannya proyek, dan karenanya, para stakeholder semakin sulit untuk memengaruhi karakteristik akhir produk proyek, sehingga setidaknya risiko dari komponen manusia menjadi rendah (PMI, 2000). Sungguh demikian, tetap saja, risiko harus terus diaudit dalam setiap saat. Audit risiko idealnya dilakukan oleh auditor risiko yang bertugas memeriksa dan mendokumentasikan efektivitas respons risiko dalam menghindari, memindahkan, atau memitigasi risiko yang muncul serta efektivitas pemilik risiko (PMI, 2000). Selain itu, audit risiko mengawasi risiko residual, mengidentifikasi risiko baru, dan melaksanakan rencana reduksi risiko (PMI, 2000).

Dalam semua model siklus hidup proyek, kesuksesan mengidentifikasi dan memitigasi risiko akan menjadi faktor penting yang dapat menjadikan siklus hidup proyek optimal, dalam artian proyek bebas dari manifestasi risiko yang mampu menghambat jalannya proyek. Metode optimisasi jangka waktu proyek seperti DSM (*Design Structure Matrix*) mempertimbangkan faktor risiko dalam upaya memperlancar jalannya proyek (Witt, 2015). Itchenko (2015) meninjau sembilan model siklus hidup dan mengembangkan alat analisis yang memungkinkan memilih model mana yang paling optimal bagi proyek, dengan salah satu faktor yang dipertimbangkan adalah derajat risiko.

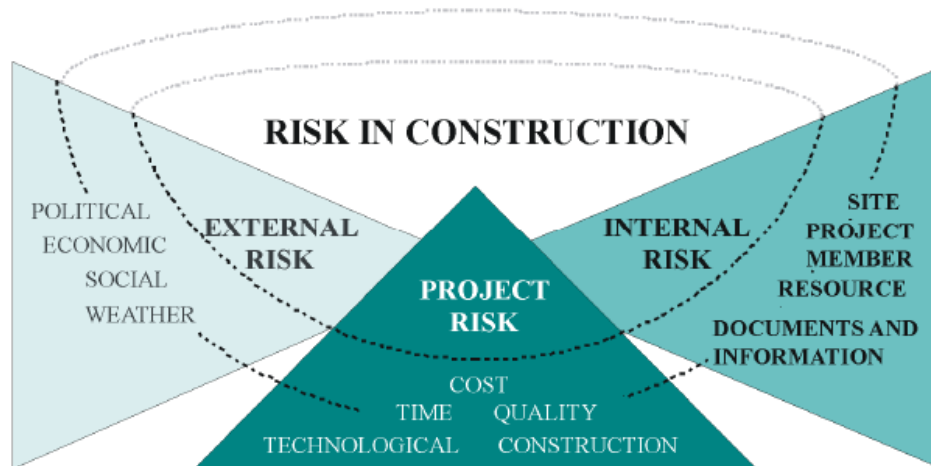
Penelitian ini akan menggunakan model siklus hidup proyek tiga tahap yaitu perencanaan dan desain, pelaksanaan, dan penutupan. Model tiga tahap ini memungkinkan beberapa proyek dikaji sekaligus sehingga dapat dilihat perbedaan dan kesamaan dalam aspek-aspek yang diteliti.

2.1.3 Tipologi Risiko

Dalam bidang konstruksi, sejumlah kategorisasi risiko telah dikemukakan. Tipologi yang paling sederhana diajukan oleh Tah dan Carr (2001) terdiri hanya

dua kategori, yaitu risiko eksternal dan risiko internal. Belakangan, Zavadskas *et al.*, (2010) mengembangkan kategorisasi ini menjadi risiko eksternal, internal, dan proyek. Tergolong risiko internal adalah risiko sumber daya, risiko anggota proyek, risiko lokasi konstruksi, risiko dokumen dan informasi, risiko stakeholder, risiko desainer, risiko kontraktor, risiko subkontraktor, dan risiko tim. Sementara itu, tergolong risiko eksternal adalah risiko politik, risiko ekonomi, risiko sosial, dan risiko cuaca. Risiko proyek dianggap mencakup risiko waktu, risiko biaya, risiko kerja, risiko konstruksi, dan risiko teknologi. Alasan pembentukan menjadi tiga kelompok ini adalah bahwa risiko internal dan eksternal hadir di luar tahap implementasi proyek. Karenanya, risiko proyek dibedakan sebagai risiko yang hadir dalam implementasi proyek.

Gambar 2.1 Model Tipologi Risiko Zavadskas *et al.*

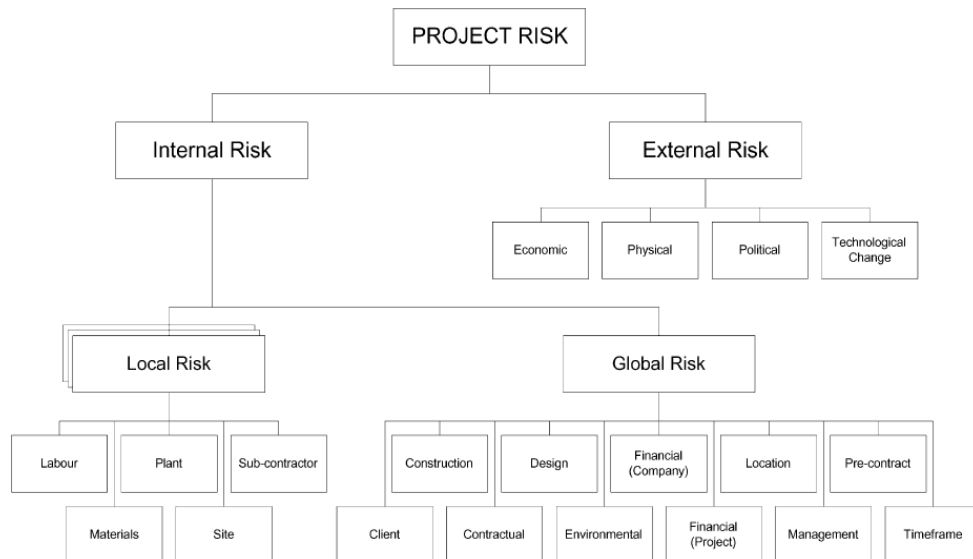


Sumber: Zavadskas *et al.* (2010)

Walau demikian, risiko proyek juga dapat dipandang sebagai risiko internal dalam tipologi Tah dan Carr (2001) karena pada dasarnya juga mengandung elemen terkendali oleh manajemen. Lagi pula, karena proyek bersifat siklus hidup, maka jika harus implementasi dijadikan sandaran jenis risiko baru, maka begitu juga tahap perencanaan dan penutupan. Hal ini tidak ditemukan dalam tipologi Zavadskas *et al.*, (2010). Sementara itu, tipologi Tah dan Carr (2001) telah cukup

memenuhi kriteria dengan memasukkan risiko proyek dalam bagian dari risiko internal.

Gambar 2.2 Model Tipologi Risiko Tah dan Carr



Sumber: Tah dan Carr (2001)

Sejalan dengan tinjauan di atas, penelitian ini menggunakan tipologi risiko konstruksi Tah dan Carr (2001) dengan menambahkan komponen risiko kultural sebagai risiko dengan sifat internal sekaligus eksternal. Internal karena ia dapat dikelola oleh manajer proyek tetapi eksternal karena berasal dari lingkungan di luar proyek.

2.1.3.1 Risiko Internal

Risiko internal adalah risiko yang berada dalam kendali suatu organisasi (Blackhurst *et al.*, 2008). Risiko internal bersifat unik pada suatu proyek dan disebabkan oleh sumber-sumber yang inheren di dalam proyek tersebut (Ehsan *et al.*, 2010). Jika proyek dijalankan dengan menerima adanya risiko-risiko internal, harus ada upaya pembentukan atau penguatan sistem kendali internal dalam bidang yang berisiko (Holter dan Seganish, 2008). Risiko-risiko seperti risiko desain (Tah dan Carr, 2001), risiko sumber daya (Zavadskas *et al.*, 2010; disebut risiko tenaga kerja, instalasi, material, dan sebagainya dalam kategori risiko lokal

oleh Tah dan Carr, 2001), risiko finansial (Tah dan Carr, 2001; risiko proyek dalam Zavadskas *et al.*, 2010), dan risiko konstruksi (Tah dan Carr, 2001; risiko proyek dalam Zavadskas *et al.*, 2010) adalah bentuk risiko internal karena unik dalam konteks proyek.

2.1.3.1.1 Risiko Desain

Risiko desain adalah segala risiko yang muncul dari desain proyek seperti RAB (Rencana Anggaran Biaya), AMDAL, Gambar Bangunan, dan sebagainya. Pada sistem tertutup seperti pabrik, risiko desain tergolong risiko terbesar karena dapat membawa pada pemborosan. Karenanya, pendekatan perencanaan proyek yang tepat dan teliti harus digunakan dengan melihat pada kualitas kerja dan inspeksi kerja. Risiko desain dapat mencakup masalah dari spesifikasi yang tidak cukup, konflik dokumen, ruang lingkup deskripsi kerja, dan perubahan desain (Ghosh dan Jintanapakanont, 2004). Risiko juga muncul ketika suatu barang yang telah disetujui oleh perusahaan dan pemasok justru tidak dapat diproduksi oleh pemasok atas berbagai alasan. Jika barang ini penting dan digunakan di akhir proyek untuk menyelesaikan proyek, maka risiko yang muncul menjadi sangat besar. Lebih dari itu, jika barang terpaksa harus digantikan karena kegagalan memenuhi spesifikasi, permasalahan muncul dalam kesulitan menemukan pengganti baik produk pengganti atau pemasok pengganti. Risiko desain juga besar ketika proyek dilakukan di lingkungan yang sulit (misalnya di bawah tanah) dengan spesifikasi yang sangat ketat, misalnya harus sesuai dengan maksud penggunaan dan menjamin operasional berlangsung efisien (Ng dan Loosemore, 2006).

2.1.3.1.2 Risiko Sumber Daya

Risiko sumber daya bersumber dari sumber daya non finansial yang dimiliki seperti pegawai, mesin, peralatan, dan perlengkapan serta masalah spesifik

fasilitas. Gemino *et al.*, (2007) turut menyertakan sumber daya pengetahuan sebagai bentuk risiko tersendiri. Hal ini mencakuplah ketidak pastian persyaratan teknis yang ada.

Risiko ini bersifat internal proyek, seperti halnya risiko alam (Kayis *et al.*, 2006). Risiko ini merupakan kapabilitas yang tersedia terkait dengan pasokan atau dukungan proyek. Risiko muncul ketika terjadi inakurasi atau ketidak pastian dalam perhitungan sumber daya maupun situasi yang membuat sumber daya yang diperhitungkan gagal dihadirkan pada saatnya. Manifestasi lainnya berupa ketersediaan dan produktivitas dari sumber daya (Zavadskas *et al.*, 2010). Risiko sumber daya berhubungan kuat dengan risiko dukungan organisasi (Gemino *et al.*, 2007).

2.1.3.1.3 Risiko Finansial

Risiko finansial bersumber dari isu seputar keuangan proyek. Risiko ini dapat beraneka ragam tergantung pos apa yang dapat berpotensi memunculkan risiko. Sebagai contoh, garansi pengembalian material dapat menjadi risiko finansial pada proyek konstruksi (Lee *et al.*, 2009). Risiko yang paling umum dalam kelompok finansial adalah kelebihan biaya sehingga manajer harus meminta tambahan dana atau jika tidak, menutupi sendiri kelebihan dana, sehingga menghilangkan keuntungan yang diperoleh dari proyek. Perhitungan RAB (Rencana Anggaran Biaya) yang kurang teliti memungkinkan risiko finansial meningkat baik karena penggunaan estimator biaya yang salah atau biaya-biaya yang muncul pada tahap desain, konstruksi, dan proyek secara keseluruhan, termasuk pula karena lingkungan ekonomi dan politik yang ada (Akinci *et al.*, 1999). Secara lengkap, Baloi dan Price (2003) menemukan tujuh faktor yang memengaruhi risiko finansial proyek yaitu:

- a. Faktor estimator, mencakup bias kognitif pada ketersediaan, representasi, penyesuaian, dan standar harga, serta bias motivasional.
- b. Faktor desain, mencakup kekaburan ruang lingkup, kompleksitas proyek, ukuran proyek, dan tipe proyek.
- c. Faktor daya saing, mencakup kebijakan kontraktor, kebutuhan pekerjaan, kondisi pasar, dan jumlah peserta lelang.
- d. Faktor praktik ilegal, seperti korupsi, penipuan, dan pencurian.
- e. Faktor konstruksi, seperti kondisi geologis, kondisi tapak yang tak terduga, kondisi cuaca, akses, kondisi klien, dan kondisi sub kontraktor.
- f. Faktor ekonomi, seperti kondisi pasar, fluktuasi harga, inflasi, nilai tukar, dan tingkat bunga.
- g. Faktor politik, seperti sistem politik, sifat operasional perusahaan, pemogokan, faktor regional dan eksternal, pengaruh kelompok kepentingan, penerimaan proyek, pembatasan tenaga kerja, perubahan biaya tenaga kerja, kerugian ketidakteraturan publik, pajak bahan impor, pasokan bahan lokal, perubahan pajak, nilai tukar mata uang asing, dan hubungan dengan pemerintah.

2.1.3.1.4 Risiko Konstruksi

Risiko konstruksi berasal dari pelaksanaan proyek dan kadang dapat pula menyangkut risiko alamiah permanen seperti kondisi tanah dan lokasi atau risiko sumber daya, khususnya sumber daya manusia (sikap dan motivasi, pelatihan, manajemen, dan komunikasi), sumber daya bahan (kecocokan, kondisi, dan ketersediaan), dan sumber daya peralatan (kecocokan, kondisi, dan ketersediaan) (Zeng *et al.*, 2007). Risiko ini umumnya mencakup masalah keselamatan tapak dan risiko cedera (Akintoye dan MacLeod, 1997). Jadwal kerja, housekeeping, dan layout dan ruang juga termasuk risiko konstruksi (Zeng *et al.*, 2007).

2.1.3.2 Risiko Eksternal

Risiko eksternal adalah risiko yang berada di luar kendali suatu organisasi atau manajemen proyek (Blackhurst *et al.*, 2008). Risiko eksternal bersifat umum pada suatu proyek dan disebabkan oleh sumber-sumber yang ada di luar proyek tersebut. Risiko-risiko eksternal dapat mencakup risiko politik, risiko ekonomi, risiko sosial, dan risiko cuaca (Zavadskas *et al.*, 2010). Sementara itu Tah dan Carr (2001) melihat risiko eksternal mencakup risiko ekonomi, fisik, politik, dan perubahan teknologi. Dalam konteks ini, risiko eksternal yang dikaji adalah risiko hukum dan risiko alam. Risiko hukum merupakan bentuk yang lebih spesifik dari risiko politik sementara risiko alam merupakan bentuk risiko yang lebih umum dari risiko cuaca dan lebih spesifik dari risiko fisik. Kedua jenis risiko ini diambil karena paling relevan dengan konteks proyek yang sedang diteliti sekarang.

2.1.3.2.1 Risiko Hukum

Risiko hukum berkaitan dengan berbagai aspek hukum maupun kontrak dari proyek. Risiko ini menjadi besar ketika penyelenggaraan proyek ditangani lewat kerjasama pemerintah dengan swasta (Kwak *et al.*, 2009). Risiko hukum ini muncul dalam berbagai bentuk. Daftar komprehensif dari (Kwak *et al.*, 2009) menunjukkan berbagai risiko hukum seperti: proses lelang yang penuh kecurigaan dan tidak adil, ikut campurnya pemerintah pusat atau daerah dalam memilih subkontraktor, pengawasan dan pengendalian berlebihan oleh pemerintah pusat atau daerah, penolakan jaminan oleh pemerintah, perubahan rezim fiskal pemerintah, perubahan pertimbangan pemerintah terhadap ruang lingkup proyek, tidak adanya koordinasi antar lembaga pemerintah, tindakan atau mundurnya lembaga publik untuk mencegah diselesaikannya proyek, kerangka hukum dan regulasi yang tidak stabil, legislasi yang buruk, tidak adanya penegakan hukum, tidak adanya kesepakatan proyek yang stabil, klausul dan spesifikasi serta fase

yang tidak akurat, kabur, dan tidak konsisten, tidak sesuaiya semua kontrak dengan kerangka *BOT (Build-Operate-Transfer)*, kendala bahasa dalam kontrak, pelanggaran kontrak, revisi klausul kontrak, perubahan skema konsesi yang tidak diantisipasi, tidak adanya kerahasiaan dan kepercayaan pada perusahaan konsesi, risiko penghentian dini, dan peristiwa *force majeure legal*. Sementara itu, Ghosh dan Jintanapakanont (2004) menyebutkan adanya penundaan dalam penyelesaian isu kontrak, penundaan dalam resolusi konflik, perubahan negosiasi pesanan, dan penundaan pembayaran kontrak dan tambahannya.

2.1.3.2.2 Risiko Alam

Risiko alam merupakan risiko proyek yang berasal dari lingkungan sekitar yang tak hidup maupun yang hidup non manusia. Kerugian dari risiko alam dapat bersifat permanen, seperti kondisi kimia dan fisik tanah yang berbatu, turun naik, atau miring, kondisi geologi, air tanah, dan kondisi tersembunyi (Ghosh dan Jintanapakoanont, 2004) maupun temporer, dalam bentuk kejadian-kejadian tertentu. Risiko alam berskala kecil maupun besar dapat berpotensi merusak proyek karena proyek sendiri memiliki skala yang relatif kecil dibandingkan bentang alam yang ada. Risiko alam yang bersifat temporer mensyaratkan perlunya sistem peringatan dini terintegratif sehingga kejadian dapat diramalkan dan persiapan dapat dilakukan untuk meminimalisir pengaruh dari kejadian alam. Berdasarkan jangkauan waktu, risiko alam temporer terbagi menjadi risiko alam sangat pendek, pendek, sedang, dan panjang. Risiko sangat pendek terjadi dalam satuan detik seperti gempa bumi dan tsunami. Risiko pendek terjadi dalam hitungan menit seperti masalah cuaca, masalah laut, atau banjir. Risiko sedang terukur dalam hitungan mingguan mencakup masalah degradasi tanah yang membawa potensi longsor, potensi terbongkarnya reservoir bawah tanah atau reservoir yang ada di dekat lokasi proyek, adanya potensi longsor tanah atau

salju, dan risiko angin ribut. Risiko panjang terjadi dalam jangka tahunan dalam bentuk perubahan iklim (Basher, 2006).

Risiko eksternal dalam penelitian ini akan diambil dari perspektif risiko hukum dan risiko alam. Dua risiko ini adalah yang paling relevan untuk konteks penelitian saat ini yang berlangsung di suatu daerah yang cukup dinamis dalam kedua risiko tersebut.

2.1.3.3 Risiko Kultural atau Budaya

Budaya didefinisikan, setidaknya menurut perspektif Hofstede, adalah “program kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok atau kategori masyarakat dari yang lainnya” (Sennara dan Hartman, 2002). Walau begitu, ini hanyalah satu dari sekitar 300 definisi budaya dalam literatur (Sennara dan Hartman, 2002). Definisi ini digunakan karena merupakan yang paling banyak diterima dalam literatur. Karakteristik dari budaya adalah “dipelajari bukannya diwarisi, dan diturunkan dari lingkungan sosial, bukannya gen” (Luckmann, 2015).

Karena menjadi penentu perilaku, budaya juga mampu memengaruhi sikap terhadap pekerjaan maupun dalam menentukan kebiasaan kerja (Lientz, 2012). Budaya juga mampu membuat perbedaan dalam penyelesaian suatu masalah (Lientz, 2012). Sebagai contoh, terdapat dua jenis budaya umum dalam menghadapi masalah yaitu budaya terbuka dan budaya tertutup. Masalah pada masyarakat dengan budaya tertutup sering tidak terlihat, menumpuk dan kemudian tiba-tiba meledak. Hal ini umum ditemukan di Indonesia dimana ketika terjadi suatu masalah, masyarakat lebih memilih untuk diam dan pemimpin proyek berasumsi tidak terjadi masalah apa-apa. Di saat yang kritis, tiba-tiba terjadi gejolak sosial yang mengemuka karena masalah terus terjadi. Menurut Lientz (2012) indikator dari adanya masalah dalam masyarakat tertutup adalah masyarakat terus menerus setuju atau terus menerus diam karena budaya mereka

tidak mengizinkan menunjukkan atau mengatakan ketidaksetujuan secara langsung.

Masalah-masalah budaya secara umum mencakuplah: perbedaan sikap terhadap pekerjaan, budaya tertutup, perbedaan jadwal kerja dan hari libur, kendala dan masalah bahasa, kecenderungan untuk mengangkat masalah kultural dalam situasi kontak antar budaya, pendekatan komunikasi yang berbeda, dan fokus pekerjaan pada hal-hal yang dipandang tidak relevan dengan proyek (Lientz, 2012). Masalah kultural lain dapat saja muncul misalnya keterkaitan kepemilikan tanah adat atau perilaku pekerja proyek yang bertentangan dengan norma dan adat istiadat lokal. Osei-Bryson dan Barclay (2016) juga menyebutkan adanya perbedaan gaya pembuatan keputusan dimana pada beberapa kebudayaan, pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif dan menekankan intuisi dan hubungan sosial ketimbang fakta dan hasil analisis serta menolak adanya pandangan yang berbeda.

Budaya kemudian dapat distratifikasi berdasarkan ruang lingkungannya menjadi budaya global, nasional, dan lokal. Ketiganya saling memengaruhi tergantung pada keterbukaan masyarakat. Budaya global mampu menghasilkan reartikulasi budaya nasional dan budaya lokal, sehingga beberapa budaya lokal dan nasional dapat menjadi populer dalam budaya global. Begitu pula, budaya nasional dan lokal mampu menyaring secara selektif budaya global, selama sesuai dengan budaya nasional dan lokal yang ada (Jackson dan Andrews, 1999).

2.1.3.3.1 Budaya Global

Budaya global merupakan budaya yang dianut secara umum oleh masyarakat di dunia. Budaya global merupakan hasil dari saling keterhubungan yang semakin besar dari berbagai budaya lokal dan lewat pengembangan budaya tanpa pijakan yang jelas pada suatu wilayah (Alden *et al.*, 1999). Budaya tanpa

pijakan yang jelas pada suatu wilayah ini dapat berupa gaya hidup modern yang disebarkan melalui pembangunan maupun media massa, termasuk teknologi informasi. Adanya lembaga-lembaga internasional juga memberikan kontribusi pada berkembangnya budaya global lewat berbagai peraturan bertaraf internasional, termasuk standar-standar seperti ISO yang mengarah pada praktik seperti lingkungan hidup atau standar mutu proyek konstruksi atau praktik pertanggungjawaban perusahaan multinasional.

Budaya global tidak sepenuhnya diterima, bahkan oleh masyarakat modern sekalipun. Memang untuk beberapa hal, budaya global diinginkan dan ditiru. Tetapi dalam hal lain, budaya global sering ditransformasikan dan bahkan ditolak oleh masyarakat yang selektif (Jackson dan Andrews, 1999). Ketika diterima, budaya lokal dapat masuk ke dalam masyarakat lokal, tetapi terdapat pula situasi imbal balik, yaitu ketika budaya lokal masuk ke dalam masyarakat global (Jackson dan Andrews, 1999). Pada situasi seperti ini, budaya lokal dapat menjadi elemen dari budaya global.

2.1.3.3.2 Budaya Nasional

Budaya nasional merupakan budaya yang dianut secara umum dalam suatu negara. Berbeda dengan budaya global yang diperkuat oleh saling keterhubungan antar bangsa, budaya nasional diperkuat oleh kesatuan politik dan pemerintahan. Tetapi sama dengan budaya global, budaya nasional juga terbentuk dari gabungan budaya-budaya lokal yang berada dalam satu lingkup negara. Hal ini terjadi pada negara-negara multikultural, termasuklah Indonesia. Selain itu, budaya nasional juga dapat dipengaruhi oleh warisan kultural oleh negara penjajah pada negara-negara pasca kolonial maupun budaya lama yang pernah ada atau pernah memengaruhi. Karenanya, di Indonesia, budaya nasional dibentuk bukan saja dari budaya Melayu, Jawa, Sunda, dan sebagainya, tetapi

juga oleh budaya Belanda dan budaya India. Seperti budaya global, budaya nasional juga diperkuat oleh media massa (La Pastina dan Straubhaar, 2005).

Teori yang umum digunakan untuk mengklasifikasikan budaya nasional adalah teori budaya Hofstede. Hofstede membagi budaya nasional kedalam empat dimensi, yaitu individualisme, jarak kekuasaan, maskulinitas, dan penghindaran ketidakpastian serta orientasi jangka panjang dan kebebasan. Definisi dari masing-masing dimensi Hofstede adalah sebagai berikut (Hofstede, 2011):

- a. Jarak kekuasaan, yaitu derajat ekspektasi dan penerimaan anggota masyarakat yang paling lemah terhadap distribusi kekuasaan yang tidak seimbang. Negara dengan jarak kekuasaan besar menunjukkan bahwa masyarakat tergantung pada hirarki, bawahan berjarak jauh dengan atasan, pemimpin bersifat direktif, dan masyarakat dituntut untuk patuh pada pemimpin. Negara dengan jarak kekuasaan terendah dalam survei Hofstede (2001) adalah Austria (11) dan Israel (13) sementara negara dengan jarak kekuasaan tertinggi adalah Slowakia dan Malaysia (keduanya memiliki skor 104).
- b. Individualisme, yaitu derajat saling ketergantungan anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya. Masyarakat dengan individualisme rendah disebut masyarakat kolektif, yang mencerminkan keterkaitan kuat satu anggota dengan anggota lainnya. Masyarakat dengan individualisme tinggi adalah masyarakat individual dengan individu yang cenderung mandiri dan tidak tergantung dengan anggota masyarakat lainnya. Negara paling kolektif di dunia adalah negara-negara di Afrika Barat (rata-rata skor 2) dan Guatemala (6) sementara negara paling individualis di dunia adalah Amerika Serikat (91) dan Australia (90).
- c. Maskulinitas, yaitu derajat pengendalian dinamika masyarakat atas dasar persaingan, prestasi, dan kesuksesan. Negara maskulin memiliki orientasi

yang kuat pada maskulinitas menunjukkan pentingnya status dan simbol-simbol kesuksesan dalam perilaku bermasyarakat. Negara feminin, lebih mengutamakan kehidupan, kasih sayang, kesetaraan, solidaritas, dan kebersamaan dalam kehidupan. Negara paling feminin di dunia adalah Swedia (5) dan Norwegia (8) sementara yang paling maskulin adalah Slowakia (110) dan Jepang (95).

- d. Penghindaran ketidakpastian, yaitu derajat anggota masyarakat merasa terancam jika ada situasi yang tidak pasti dan memiliki keyakinan dan institusi untuk mencoba menghindari ketidakpastian tersebut. Semakin tinggi nilai dimensi ini, semakin tidak nyaman seseorang terhadap ambiguitas. Negara paling tolerir dengan ketidakpastian adalah Singapura (8) dan Jamaika (13) sementara yang paling khawatir dengan ketidakpastian adalah Australia (128) dan Yunani (112).
- e. Orientasi jangka panjang, yaitu bagaimana masyarakat menghubungkan dirinya dengan masa lalu saat berhadapan dengan tantangan masa kini dan masa depan. Masyarakat dengan orientasi jangka pendek disebut masyarakat normatif. Masyarakat ini bersifat konservatif dengan memilih tradisi dan norma adat istiadat serta sulit menerima perubahan karena adanya kecurigaan kelunturan budaya. Di sisi lain, masyarakat dengan orientasi jangka panjang lebih terbuka dan bersifat pragmatis dengan mempersiapkan diri lewat berbagai usaha, misalnya pendidikan, untuk mempersiapkan masa depan. Negara paling pesimistik adalah Australia (-10) dan Pakistan (0) sementara yang paling optimistik adalah Tiongkok (118) dan Hong Kong (96).
- f. Kesenangan, yaitu bagaimana anggota masyarakat mencoba mengendalikan hasrat dan dorongannya. Masyarakat senang menekankan pada waktu bersantai dan mengendalikan gratifikasi hasrat mereka serta lebih lepas dari norma sosial. Masyarakat ketat adalah masyarakat yang anggotanya terus

berusaha menahan diri dalam hidupnya karena merasa hal tersebut salah, sehingga dalam kehidupan sehari-hari melihat hidup secara pesimis dan sinis.

Enam dimensi budaya Hofstede memungkinkan setiap negara di dunia dibandingkan satu sama lain. Berdasarkan penelitian, Indonesia tergolong sebagai bangsa dengan jarak kekuasaan besar (nilai 78 dari 100), kolektivis (skor 14 pada dimensi individualisme), maskulin rendah (46), penghindaran ketidakpastian rendah (48), berorientasi jangka panjang (62), dan memiliki budaya menahan diri (38).

Tabel 2.1 Budaya nasional negara-negara berpenduduk terbanyak di dunia model Hofstede

Negara	JK	I	M	PK	OJP	K
Tiongkok	80	20	66	30	87	24
India	77	48	56	40	51	26
AS	40	91	62	46	26	68
Indonesia	78	14	46	48	62	38
Brasil	69	38	49	76	44	59
Pakistan	55	14	50	70	50	0
Nigeria	80	30	60	55	13	84
Bangladesh	80	20	55	60	47	20
Rusia	93	39	36	95	81	20
Jepang	54	46	95	92	88	42

Sumber: Hofstede (2018), catatan: JK = Jarak kekuasaan; I = Individualisme; M = Maskulinitas; PK = Penghindaran ketidakpastian; OJP = Orientasi jangka panjang; K = Kesenangan

Sistem Hofstede memungkinkan suatu negara tujuan investasi dibandingkan dengan budaya negara sumber investasi dan melihat perbedaan paling tajam atau kesamaan budaya antara kedua negara. Sebagai contoh, ketika membandingkan antara Indonesia dan investor Brasil, kita menemukan kalau kedua negara berbeda tajam dalam dimensi individualisme, penghindaran ketidakpastian, dan kesenangan. Penduduk Brasil lebih individualis, lebih

berusaha menghindari ketidakpastian, dan lebih berorientasi pada kesenangan ketimbang penduduk Indonesia. Masalah dapat terjadi ketika seorang dari Brasil tidak peduli dengan masyarakat sekitarnya karena berbudaya individualis, sehingga masyarakat yang kolektif merasa tidak dianggap. Di sisi lain, orang Brasil yang cemas dengan ketidakpastian akan menuntut banyak hal dengan orang Indonesia agar merasa lebih terjamin, sehingga orang Indonesia merasa risih. Sementara itu, orang Indonesia dapat melihat orang Brasil sebagai orang yang tidak tahu etika atau tata krama karena berbuat sesukanya akibat dimensi kesenangan yang tinggi di budaya Brasil dibandingkan budaya Indonesia.

Studi Globe (Grove, 2010) menambahkan dua dimensi lainnya dalam budaya nasional yaitu dimensi asertivitas, egalitarianisme gender, dan dimensi HAM (kemanusiaan) serta mengganti individualisme dengan kolektivisme institusional dan kolektivisme kelompok. Kolektivisme kelompok adalah kebalikan dari individualisme dalam teori Hofstede. Setiap dimensi dihitung pada sub dimensi praktik dan nilai dengan skala dari 1 hingga 7.

Asertivitas melihat pada agresivitas seseorang terhadap orang lain dalam suatu budaya. Negara dengan asertivitas rendah berkomunikasi secara tidak langsung karena alasan menghormati dan mengharap bawahan loyal pada atasan. Negara dengan asertivitas tinggi berkomunikasi langsung dan tidak ambigu serta mengharapkan bawahan mengambil inisiatif dalam berbuat sesuatu. Swedia dan Selandia Baru adalah yang masyarakat yang paling permisif sementara Maroko dan Jerman adalah yang paling asertif.

Egalitarianisme gender merupakan derajat kesetaraan gender di masyarakat. Negara dengan egalitarianisme gender rendah memiliki sedikit penguasa perempuan dan banyak pekerjaan yang eksklusif untuk satu gender. Sementara itu, negara dengan egalitarianisme gender tinggi memberikan perempuan banyak kesempatan dalam masalah masyarakat dan banyak

menempatkan perempuan dalam kepemimpinan. Negara dengan budaya paling bias gender adalah Korea Selatan dan Kuwait sementara negara paling setara gender adalah Hungaria dan Rusia.

Orientasi kemanusiaan adalah derajat masyarakat mendorong dan menghargai individu yang adil, altruistik, bersahabat, baik, dan peduli pada orang lain. Negara dengan orientasi kemanusiaan rendah tidak sensitif terhadap diskriminasi agama, suku, dan gender, serta ketenagakerjaan anak. Negara dengan orientasi kemanusiaan tinggi memandang penting kepentingan orang lain dan anggota masyarakat bertanggungjawab untuk mendorong kesejahteraan orang lain. Negara Spanyol dan Singapura adalah yang paling kurang manusiawi sementara Zambia dan Irlandia merupakan yang paling manusiawi.

Kolektivisme institusional adalah derajat praktik institusi yang mendorong dan menghargai distribusi sumber daya secara kolektif dan tindakan yang kolektif. Negara dengan kolektivitas institusional tinggi membuat keputusan secara musyawarah dan anggota diharapkan loyal pada kelompok. Negara dengan kolektivitas institusional rendah mengembangkan sistem ekonomi yang memaksimalkan kepentingan individual dan lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan kelompok. Negara dengan kolektivisme institusional terendah adalah Yunani dan Hungaria, sementara tertinggi adalah Jepang dan Swedia.

Tabel 2.2 berikut menunjukkan bahwa Indonesia adalah negara dengan budaya nasional yang tergolong rendah dalam asertivitas dibandingkan negara besar lainnya, sedang dalam kolektivisme institusional dan kesetaraan gender, dan paling tinggi dalam orientasi kemanusiaan dibandingkan negara besar lainnya di dunia. Indonesia dan Brasil tidak terpaut jauh dalam keempat dimensi. Pautan terbesar ada pada dimensi asertivitas dan orientasi kemanusiaan. Brasil lebih asertif daripada Indonesia, dan ini dapat menimbulkan masalah karena asertivitas

langsung berurusan dengan kekerasan sehingga orang Brasil dapat dipandang sangat kejam bagi orang Indonesia. Hal ini lebih penting lagi ketika dibenturkan dengan orientasi kemanusiaan, karena orang Indonesia lebih manusiawi daripada orang Brasil, sehingga orang Indonesia lebih mungkin menjadi korban pelanggaran HAM dari orang Brasil daripada sebaliknya.

Tabel 2.2 Budaya nasional negara berpenduduk terbesar di dunia model Globe

Negara	Asertivitas	Kolektivisme Institusional	Egalitarianisme Gender	Orientasi Kemanusiaan
Tiongkok	3,77	4,67	3,03	4,29
India	3,7	4,25	2,89	4,45
Amerika Serikat	4,5	4,21	3,36	4,18
Indonesia	3,7	4,27	3,04	4,47
Brasil	4,25	3,94	3,44	3,76
Nigeria	4,53	4	3,04	3,96
Rusia	3,86	4,57	4,07	4,04
Jepang	3,69	5,23	3,17	4,34

Sumber: Globe (2004), Pakistan dan Bangladesh tidak diteliti

2.1.3.3.3 Budaya Lokal

Budaya lokal merupakan level terendah dari budaya sebelum individual. Budaya lokal inilah yang menjadi lokasi bagi jaringan dan organisasi yang menganut budaya nasional atau global (Yaparak, 2008). Budaya lokal membentuk sebagian dari nilai-nilai kultural individual, walaupun individu terpapar pada budaya global secara intens. Seperti halnya budaya yang ada di atasnya, budaya lokal tercermin dalam aspek wujud (artefak dan simbol seperti pakaian, bahasa, arsitektur, dan kuliner) dan aspek tak wujud.

Karakteristik utama dari budaya lokal adalah keterikatannya yang kuat pada aspek geografis. Hal ini disebabkan budaya lokal lebih berlingkup sempit dari budaya nasional dan global, kadang berada pada satu wilayah geografis yang homogen. Akibatnya, budaya lokal Bugis yang maritim berbeda dengan budaya

lokal Batak yang tinggal di pegunungan, walaupun keduanya memberikan kontribusi pada budaya nasional Indonesia. Karena geografi juga memengaruhi keanekaragaman hayati, maka budaya lokal juga terikat dengan mata pencaharian dalam pola perilaku. Karenanya, budaya lokal Bugis lebih pada kehidupan nelayan sementara Jawa lebih pada kehidupan bertani, Flores beternak, dan suku-suku yang lebih terasing terfokus pada kegiatan berburu dan mengumpulkan. Sejalan dengan ini pula, maka budaya lokal lebih sensitif pada masalah agraria dan kepemilikan lahan dan wilayah.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka penelitian ini menggunakan konsep budaya lokal sebagai aspek yang disorot dalam penelitian. Alasan atas kesimpulan ini adalah bahwa budaya lokal adalah yang paling beragam dan juga memungkinkan kajian dilakukan dalam satu negara. Indonesia menyediakan keanekaragaman budaya lokal yang tinggi, bahkan mungkin tertinggi di dunia, sehingga memberikan kesempatan dalam melakukan kajian yang sesuai dengan risiko kultural.

Risiko adalah “faktor-faktor yang berkemungkinan memengaruhi tujuan proyek dalam hal ruang lingkup, kualitas, biaya, dan waktu, dan mencakup baik ancaman yang menghambat pencapaian tujuan ini maupun kesempatan yang memperbaikinya” (Sennara dan Hartman, 2002). Sejalan dengan definisi tersebut, maka risiko budaya atau kultural adalah faktor-faktor yang berkemungkinan memengaruhi tujuan proyek dalam hal ruang lingkup, kualitas, biaya, dan waktu, dan mencakup baik ancaman yang menghambat pencapaian tujuan ini maupun kesempatan yang memperbaikinya, yang berasal dari program kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok atau kategori masyarakat dari yang lainnya pada masyarakat yang ada di lokasi proyek, khususnya pada level lokal, tetapi dapat mencakup pula level nasional, khususnya pada proyek-proyek lembaga multinasional.

Sejumlah kerangka risiko manajemen proyek menggunakan pertimbangan pada faktor kultural. Kerangka *PEST* (*Political, Economic, Socio-Cultural, Technical*) menimbang empat risiko yaitu risiko politik, ekonomi, sosio-kultural, dan teknis pada suatu proyek (Shrestha, 2011). Sayangnya, teori *PEST* menyatukan risiko sosial dengan risiko budaya dan tidak berusaha membedakan antara aspek sosial dan aspek budaya. Lebih dari itu, risiko lingkungan juga dimasukkan dalam risiko sosio-kultural. Perluasan kerangka ini dalam bentuk *PESTLE* (*Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Legal, Environmental*), memang memisahkan lingkungan dari *PEST*, tetapi tidak budaya (Collins, 2010). Schmieder-Ramirez dan Mallette (2015) mengembangkan kerangka risiko *SPELIT* (*Social, Political, Economic, Legal, Intercultural, Technological*) yang memisahkan risiko sosial dengan budaya, sehingga memungkinkan faktor budaya dipehitungkan lebih mendalam.

Sejumlah teori telah dikemukakan untuk menjelaskan pentingnya risiko kultural dalam proyek. Teori yang umum digunakan adalah teori identitas sosial (Zhang dan Liang, 2008). Teori identitas sosial berpendapat bahwa manusia memiliki identitas sosial, yang didefinisikan sebagai “refleksi kategori, kelompok, dan jaringan sosial tempat seseorang menjadi anggotanya” (Al Raffie, 2013). Kategori sosial, yang menjadi sumber identitas sosial, memberikan landasan pembentukan jaringan dan kelompok sosial pada level masyarakat, termasuklah suku, agama, dan gender. Lebih lanjut, kategori sosial ini membentuk batasan-batasan khayal yang memisahkan siapa yang menjadi anggota dan siapa yang bukan. Batasan ini dibuat dengan memberikan nilai dan norma yang harus dianut sehingga seseorang dapat menjadi anggota kelompok. Batasan ini membentuk pula sistem makna dan kerangka yang diperlukan oleh anggota-anggotanya dalam memahami lingkungan sekitarnya.

Insentif dalam menjadi anggota kelompok adalah kemampuan dari kategorisasi untuk mengangkat kepercayaan diri dan ego anggotanya (Al Raffie, 2013). Sejalan dengan ini, kategorisasi juga menghasilkan stereotipe dan norma yang dibangun sedemikian hingga menguntungkan anggota kelompok dibandingkan luar kelompok. Proses pembentukan stereotipe dan norma ini disebut sebagai pengayaan diri (*self enhancement*) sementara proses untuk memisahkan antara anggota dan bukan anggota berdasarkan stereotipe dan norma disebut sebagai proses kategorisasi (Al Raffie, 2013).

Adanya pengayaan diri dan kategorisasi ini memunculkan risiko kultural. Risiko kultural terjadi karena pelaksana proyek atau pihak manapun, sejauh datang dari luar kelompok, akan dipersepsi lewat suatu kerangka stereotipe yang membedakan antara “mereka” dan “kita”. Risiko ini semakin besar karena ada proses kategorisasi mandiri pada diri seseorang. Dalam proses ini, seseorang akan semakin menekankan kesamaan dirinya dengan kelompoknya sekaligus membedakan dirinya dengan orang di luar kelompok. Suatu suku secara alamiah merupakan kategori sosial, khususnya ketika mereka awalnya terisolasi dari lingkungan sekitar (Al Raffie, 2013). Bahkan ketika seseorang dari satu suku terlihat percaya dan menerima suatu aturan dalam kontrak proyek misalkan, proses kategorisasi mandiri akan mendorong individu tersebut menolak aturan, jika sukunya menolak berdasarkan norma dan stereotipe yang mereka anut. Artinya, identitas individu ditekan dan diganti dengan identitas sosial sedemikian hingga individu mengalami depersonalisasi. Karenanya, untuk menekan risiko budaya, yang disasar oleh manajemen proyek bukanlah individu tetapi kelompok sehingga kesepakatan terbentuk secara bersama dan memenuhi norma dan stereotipe yang dikembangkan oleh kelompok bersangkutan.

Sayangnya, pendekatan yang digunakan dalam manajemen proyek internasional biasanya adalah memengaruhi tokoh-tokoh tertentu dalam

masyarakat ketimbang melakukan musyawarah bersama secara adat. Hal ini merupakan cerminan dari perspektif barat yang individual, ketimbang perspektif Timur yang cenderung kolektif. Individu-individu tokoh masyarakat memang merupakan individu berpengaruh dalam kelompok, tetapi sifat kolektif dari kelompok dapat lebih menjamin risiko berhasil dimitigasi. Jika tidak, individu tertentu yang juga berpengaruh tetapi merasa tidak dilibatkan atau memang tidak setuju dengan proyek, justru akan menggalang massa dengan mengangkat norma dan stereotipe yang ada sebagai sumber daya kolektif. Hal ini menimbulkan pergolakan internal dalam kelompok. Siapapun yang menang, akan menghasilkan gangguan pada proyek baik secara langsung lewat perusakan fasilitas proyek maupun permasalahan yang muncul pada lokasi proyek.

Perspektif lain yang dapat digunakan adalah perspektif teori institusional (Mahalingam dan Levitt, 2007). Teori institusional berpendapat bahwa manusia berperilaku bukan atas dasar rasional, sebagaimana dinyatakan oleh teori aktor-rasional, tetapi atas dasar sesuatu yang irasional. Dasar irasional ini bersumber dari keyakinan-keyakinan dan skema-skema yang dimunculkan lingkungan pada aktor (individu). Keyakinan dan skema dari lingkungan ini yang disebut sebagai institusi (Mahalingam dan Levitt, 2007).

Institusi didefinisikan sebagai “seperangkat norma, aturan, dan nilai yang beroperasi dalam suatu lingkungan yang membantu menghasilkan keteraturan perilaku individu-individu yang dipengaruhi oleh lingkungan tersebut” (Mahalingam dan Levitt, 2007). Sebagai akibat dari adanya institusi, seseorang dapat berperilaku berbeda dalam lingkungan yang berbeda. Jika seseorang atau organisasi berusaha memegang norma, aturan, dan nilainya sendiri di lingkungan yang berbeda, orang atau organisasi tersebut akan mendapatkan tekanan institusional. Sebagai contoh, perusahaan multinasional dari Amerika Serikat, jika memaksakan diri menganut norma, aturan, dan nilai Amerika Serikat ketika

beroperasi di Indonesia, akan mendapatkan tekanan institusional yang berdampak pada berbagai masalah, misalnya penurunan niat beli masyarakat atau bahkan penutupan bisnis. Contoh tekanan institusional ini adalah norma yang melarang seseorang untuk makan di siang hari pada bulan Ramadhan di Indonesia. Jika restoran cepat saji memaksakan untuk buka di siang hari, mereka akan kehilangan konsumen karena tidak ada yang membeli, atau lebih parah lagi, diprotes atau bahkan dirusak oleh warga.

Institusi memiliki tiga domain yang memberikan tekanan pada aktor yaitu aturan, norma, dan nilai. Ini adalah tiga variasi dari tekanan berdasarkan intensitasnya. Aturan adalah yang paling jelas dan biasanya tertulis dan lewat undang-undang. Norma lebih kabur karena bersifat tak tertulis tetapi tetap dianut oleh masyarakat. Sementara itu, nilai merupakan sumber dari aturan dan norma terkait aspek apa yang diutamakan dalam mengambil keputusan. Risiko muncul pada tiga domain ini. Sanksi paling besar dapat datang dari pelanggaran terhadap domain aturan dari institusi sementara sanksi dari pelanggaran aspek nilai dapat berupa ketidak sukaan masyarakat.

Jika dilihat dari perspektif teori institusi, maka risiko kultural merupakan suatu bentuk risiko yang hadir karena keberadaan suatu perusahaan atau proyek pada suatu lokasi, dengan fokus pada budaya masyarakat lokal. Risiko dapat termanifestasi jika perusahaan atau proyek melakukan pelanggaran terhadap aturan, norma, atau nilai yang dianut oleh budaya lokal.

Untuk menghadapi risiko kultural, Sennara dan Hartman (2002) menyarankan kalau pemimpin proyek harus memiliki kompetensi berupa (1) pengetahuan yang baik terhadap budaya lokal, (2) kepribadian yang fleksibel, (3) mampu membuat keputusan, (4) memiliki setidaknya sedikit pengetahuan tentang bahasa lokal, (5) merupakan negosiator yang baik, (6) kompeten secara teknis, (7)

memiliki kepribadian yang mudah bergaul, dan (8) mampu menilai dan mengevaluasi kepribadian.

Pengukuran risiko budaya dapat berbeda-beda tergantung dasar teori yang digunakan. Jika teori identitas sosial yang digunakan sebagai landasan, risiko budaya dapat diukur dengan melihat pada tingkat kepercayaan diri anggota masyarakat, dan tingkat ego masyarakat, yang mencerminkan keberfungsian kategori sosial, serta secara kualitatif lewat norma dan stereotipe yang beredar di masyarakat mengenai proyek dan perusahaan, yang menjadi sumber diskriminasi antara anggota kelompok dan bukan anggota kelompok. Sementara itu, jika teori institusional digunakan, penelitian dapat kualitatif karena harus memperhitungkan aturan, norma, dan nilai yang ada di masyarakat, lalu membandingkannya dengan perilaku proyek atau perusahaan. Pengukuran secara kuantitatif dapat dilakukan pada nilai yang dianut masyarakat, menggunakan kuesioner nilai Schwartz (Schwartz dan Rubel, 2005). Walau begitu, penerapannya menjadi sulit pada masyarakat tradisional yang berbasis pada budaya lisan ketimbang tulisan.

Cara yang lebih memungkinkan pengukuran kuantitatif risiko kultural adalah dengan menyorot pada faktor-faktor sukses dalam kontak lintas budaya. Faktor-faktor sukses dalam kontak lintas budaya mencerminkan minimnya risiko budaya karena perbedaan kultural dikompromikan dan masyarakat menerima secara kultural terhadap proyek atau organisasi secara berkelanjutan. Dari perspektif identitas sosial, ini berarti perusahaan diakui sebagai anggota kelompok atau setidaknya mitra kelompok, sementara dari perspektif institusional, ini berarti proyek atau organisasi telah sesuai dengan tekanan institusional dari lingkungan sehingga perilaku proyek atau organisasi sepenuhnya tanpa tekanan institusional. Jika melihat pada faktor-faktor sukses ini, sejumlah penelitian telah memberikan petunjuk. Sebagaimana telah ditinjau dalam sub 2.3, faktor-faktor sukses ini mencakuplah berbagi pengetahuan lintas budaya, saling percaya lintas budaya,

kecerdasan kultural, dan sensitivitas kultural (Lientz, 2012; Osei-Bryson dan Barclay, 2015; Martincova dan Lukesova, 2015; Haji-kazemi *et al.*, 2015; dan Luckmann, 2015).

Penelitian ini akan mengoperasionalkan risiko kultural secara positif, dalam artian melihat pada langkah-langkah yang diambil untuk memitigasi risiko kultural dalam bentuk faktor-faktor sukses tersebut. Hal ini memungkinkan variabel risiko dikaji sekaligus bersama dengan mitigasi risiko bersangkutan, sehingga dapat dilihat apakah langkah-langkah mitigasi dapat efektif di lapangan.

2.1.4 Kesuksesan Proyek

Pada masa lalu, konsep efisiensi proyek masih disamakan dengan konsep kesuksesan proyek. Perkembangan dalam kajian maupun praktik manajemen proyek membawa pada perbedaan antara keduanya. Collins dan Baccarini (2004) melakukan survei pada 150 manajer proyek di Australia untuk mengetahui apa saja yang mereka maknai sebagai kesuksesan proyek. Mereka melihat bahwa perbedaan antara efisiensi proyek dan kesuksesan proyek berhubungan antara perbedaan antara manajemen proyek dan kesuksesan produk dari proyek. Konsep efisiensi proyek berhubungan dengan manajemen proyek, dalam artian indikator-indikator dalam konsep ini dapat dikelola dengan baik oleh manajer. Sementara itu, kesuksesan proyek berhubungan dengan produk yang dihasilkan oleh proyek tersebut. Pada umumnya, proyek yang efisien akan menghasilkan proyek yang berhasil (62,4%), tetapi ada pula yang melihat hal ini tidak berkorelasi (18,8%), sementara yang lain berpendapat kadangkala berhubungan (13,4%) dan hanya sedikit yang melihatnya jarang berhubungan (5,4%). Lebih lanjut, perbedaan juga terletak pada waktu pengukuran. Efisiensi dapat diukur kapan saja pada saat proyek berlangsung, sementara kesuksesan proyek hanya dapat diukur setelah produk telah digunakan. Sebagai kesimpulan, Prabhakar (2008) menyatakan

bahwa kesuksesan proyek bersifat perseptual dan para stakeholder paling mungkin menyatakan kalau suatu proyek itu sukses jika memenuhi spesifikasi efisiensi teknis dan/atau misi yang dijalankan, dan jika ada kepuasan mengenai output proyek pada orang-orang kunci dalam kelompok kerja proyek dan pengguna atau klien kunci dari proyek tersebut.

Serrador (2014) melihat bahwa efisiensi proyek merupakan bagian dari kesuksesan proyek. Kesuksesan proyek dipandang terdiri dari tiga elemen: efisiensi, kesuksesan stakeholder, dan kesuksesan keseluruhan. Indikator efisiensi mencakup:

1. Bagaimana proyek memenuhi tujuan anggaran proyek?
2. Bagaimana proyek memenuhi tujuan waktu proyek?
3. Bagaimana proyek memenuhi tujuan ruang lingkup dan persyaratan proyek?

Indikator kesuksesan stakeholder mencakup:

1. Bagaimana sponsor dan stakeholder menilai kesuksesan proyek?
2. Bagaimana kepuasan tim proyek dengan proyek?
3. Bagaimana kepuasan klien (masyarakat) dengan hasil proyek?
4. Bagaimana kepuasan pengguna akhir dengan hasil proyek?

Indikator kesuksesan mencakup semua indikator efisiensi dan kesuksesan stakeholder ditambah dengan bagaimana penilaian terhadap kesuksesan keseluruhan proyek.

Sejalan dengan Serrador (2014), Olson (2017) juga melihat efisiensi proyek sebagai bagian dari kesuksesan proyek. Kesuksesan proyek dinyatakan terdiri dari lima dimensi, yaitu:

1. Efisiensi proyek, yaitu kemampuan tim proyek mencakup keseluruhan ruang lingkup dalam anggaran yang dialokasikan dan jadwal yang diharapkan.

2. Dampak konsumen, yaitu keluasan kebutuhan konsumen terpenuhi dan luaran proyek diadopsi.
3. Dampak tim, yaitu pertumbuhan dan kerusakan yang dialami tim sebagai hasil dari menjalankan proyek.
4. Kesuksesan organisasi, yaitu manfaat langsung dan tidak langsung yang diperoleh organisasi sebagai hasil dari menjalankan proyek dan mengadopsi luaran proyek.
5. Persiapan masa depan, yaitu kesempatan jangka panjang baru yang tersedia bagi organisasi sebagai hasil dari menjalankan proyek dan mengadopsi luaran proyek.

Jha (2014) meninjau literatur-literatur sebelumnya yang mengukur kesuksesan proyek dengan berbagai kriteria. Kriteria-kriteria ini dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 2.3 Kriteria-kriteria kesuksesan proyek

Pengarang	Kriteria Sukses
Maloney (1990)	Waktu dan biaya, mutu dan produktivitas/efisiensi
Norris (1990)	Kinerja finansial/anggaran/profitabilitas
Freeman dan Beale (1992)	Kinerja teknis, efisiensi eksekusi proyek, implikasi manajerial dan organisasional, pertumbuhan personal, terminasi proyek, inovativitas teknis, manufakturabilitas, dan kinerja bisnis.
Parfitt dan Sanvido (1993)	Waktu dan biaya, anggaran/kinerja finansial/profitabilitas, kesehatan dan keselamatan, kualitas, memenuhi kinerja teknis, spesifikasi dan fungsionalitas, kepuasan klien/konsumen, kontraktor, kepuasan manajer/tim proyek, ekspektasi/aspirasi dan kepuasan klien/kontraktor/manajer proyek/tim.
Songer dan Molenar (1997)	Anggaran, jadwal, memenuhi spesifikasi, sesuai dengan ekspektasi pengguna, kualitas kerja yang tinggi, dan minimalisasi agravasi konstruksi.
Ashley <i>et al.</i> , (1987)	Biaya, jadwal, kualitas, keselamatan, dan kepuasan partisipan
Shenhar <i>et al.</i> , (1997)	Efisiensi proyek, dampak pada konsumen, kesuksesan bisnis langsung dan tidak langsung, dan persiapan untuk masa depan.
Lipovetsky <i>et al.</i> , (1997)	Memenuhi tujuan desain, manfaat bagi konsumen, manfaat bagi pengembangan organisasi, dan manfaat bagi infrastruktur pertahanan dan nasional.

Sumber: Jha (2014)

Dari pembahasan di atas, diketahui bahwa ada dua perspektif mengenai kedudukan efisiensi proyek dan kesuksesan proyek. Perspektif pertama melihatnya sebagai dua konsep yang sepenuhnya terpisah, sementara perspektif kedua melihat efisiensi proyek sebagai bagian dari kesuksesan proyek. Dalam hal ini, penulis mengambil perspektif pertama, bahwa konsep kesuksesan proyek berbeda sepenuhnya dengan konsep efisiensi proyek. Alasannya adalah karena ada perbedaan-perbedaan yang tidak dapat dipenuhi efisiensi proyek jika dianggap sebagai bagian dari kesuksesan proyek (lihat Tabel 2-4). Sebagai contoh, efisiensi proyek dapat diukur kapan saja sepanjang masa berjalannya proyek sementara kesuksesan proyek hanya dapat diukur setelah satu tahapan dalam siklus hidup proyek telah diselesaikan. Artinya, kita tidak dapat mengukur kesuksesan perencanaan proyek jika perencanaan proyek belum selesai dilakukan, sementara kita dapat mengukur efisiensi perencanaan proyek pada saat perencanaan masih dijalankan.

Variabel kesuksesan proyek adalah variabel umum dengan menyorot pada kesetujuan dari para responden bahwa tahapan proyek bersangkutan memang telah selesai. Berbeda dengan efisiensi proyek yang mengarah pada perencanaan proyek, kesuksesan proyek mengarah pada kepuasan dari para stakeholder (Munns dan Bjeirmi, 1996). Karena mengarah pada kepuasan, indikator ini bersifat subjektif dan setiap pihak dapat mengevaluasi kesuksesan proyek secara berbeda-beda (Belassi dan Tukel, 1996). Karenanya, perlu dibatasi bahwa kesuksesan proyek disini didasarkan pada persepsi anggota tim proyek. Perspektif anggota tim proyek dipilih karena mereka yang langsung mengerjakan proyek dan mereka juga menjadi responden penelitian.

Sejalan dengan pendapat ini, variabel kesuksesan proyek didefinisikan sebagai “menyelesaikan tahapan proyek dengan memuaskan sesuai perspektif anggota tim proyek” (Serrador dan Turner, 2015). Perspektif anggota tim proyek

dipilih karena mereka yang langsung mengerjakan proyek dan mereka juga menjadi responden penelitian.

Sebagai rangkuman, Tabel 2.4 berikut membedakan antara konsep kesuksesan proyek dan efisiensi proyek.

Tabel 2.4 Perbedaan kesuksesan dan efisiensi proyek

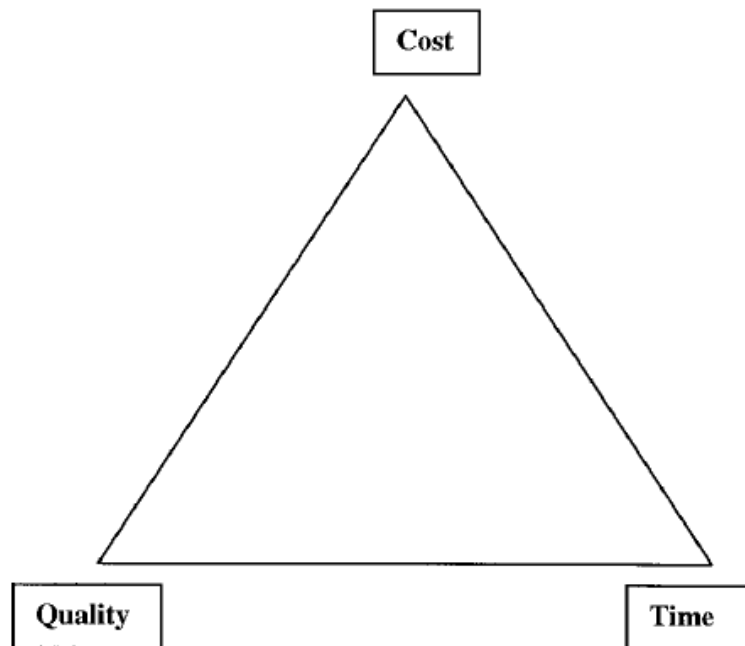
Aspek	Kesuksesan Proyek	Efisiensi Proyek	Referensi
Hubungan	Berhubungan dengan kesuksesan produk dari proyek	Berhubungan dengan manajemen proyek	Collins dan Baccarini (2004)
Kemampuan manajer	Produk yang dihasilkan oleh proyek	Indikator-indikator dapat dikelola dengan baik oleh manajer	Collins dan Baccarini (2004)
Waktu pengukuran	Pada saat produk telah digunakan	Dapat diukur kapan saja pada saat proyek berlangsung	Collins dan Baccarini (2004)
Sifat	Perseptual	Objektif	Prabhakar (2008)
Unsur	Ketercapaian tujuan proyek	Output yang dihasilkan tepat waktu, sesuai dengan biaya yang dianggarkan, dan sesuai dengan fungsionalitasnya	Serrador dan Turner (2015)
Korelasi	Dipengaruhi oleh efisiensi proyek, dan juga oleh batasan waktu dan anggaran, dan faktor lainnya	Mempengaruhi kesuksesan proyek	Tuner dan Zolin (2012)

2.1.5 Efisiensi Proyek

Efisiensi proyek dibedakan dengan kesuksesan proyek. Kesuksesan proyek merupakan konsep yang lebih luas dari efisiensi proyek (Collyer dan Warren, 2009). Sementara kesuksesan proyek mengarah pada ketercapaian tujuan proyek, efisiensi proyek berkaitan dengan apakah output yang dihasilkan tepat waktu, sesuai dengan biaya yang dianggarkan, dan sesuai dengan fungsionalitasnya (Serrador dan Turner, 2015).

Efisiensi proyek digambarkan dalam bentuk segitiga oleh Atkinson (1999) seperti dalam Gambar berikut. Serrador dan Tuner (2015) berpendapat bahwa ruang lingkup termasuk dalam komponen dari segitiga efisiensi proyek.

Gambar 2.3 Segitiga Efisiensi Proyek



Sumber: Atkinson, 1999

Serrador dan Turner (2015) lebih lanjut berpendapat bahwa efisiensi proyek, bersama dengan risiko proyek (Collyer dan Warren, 2009) berkontribusi terhadap kesuksesan proyek. Alasannya, proyek akan sulit diselesaikan jika ketika sampai pada batas waktu yang ditetapkan, proyek masih belum selesai atau biaya proyek telah melampaui anggaran yang disiapkan (Turner dan Zolin, 2012). Sungguh demikian, Zwikael dan Globerson (2006) maupun Serrador dan Turner (2015) melihat hubungan efisiensi proyek dan kesuksesan proyek secara korelasional, bukannya kausal.

Memang kebanyakan literatur menilai bahwa proyek dapat dikatakan berhasil ketika diselesaikan, tanpa melihat pada kriteria yang lebih luas yang dapat mempengaruhi hasil proyek ketika ia digunakan (Munns dan Bjeirmi, 1996). Tetapi

di sisi lain, proyek memang dapat sukses tanpa adanya efisiensi (Munns dan Bjeirmi, 1996). Hal ini ditafsirkan sebagai pernyataan bahwa efisiensi proyek tidak cukup untuk menjelaskan kesuksesan proyek (Thomas *et al.*, 2008). Karenanya, manajer proyek harus melihat pada faktor lain selain upaya untuk menyelesaikan proyek dalam batasan waktu dan anggaran yang ada (Tuner dan Zolin, 2012).

Sebenarnya, ukuran yang paling eksak dari efisiensi adalah ukuran finansial karena dengan cara ini, efisiensi dapat dengan mudah diekspresikan sebagai fungsi masukan biaya yang dihabiskan untuk setiap satuan yang dibangkitkan (Piispanen, 2012). Artinya, tinggal dibandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan yang dikeluarkan. Analog dengan ini adalah target waktu. Tetapi kualitas juga perlu digunakan sebagai indikator karena adalah mungkin mencapai target biaya dan waktu tetapi dengan spesifikasi yang tidak sesuai dengan yang disyaratkan. Secara eksak, hal ini sulit dilakukan karena berarti harus mengevaluasi satu per satu item. Tetapi dengan menggunakan parameter persepsi pada semua indikator, baik biaya, waktu, dan kualitas, maka dapat diperoleh pengukuran yang relatif praktis serta memang sesuai dengan kebutuhan penelitian yang menggunakan data historis.

Faktor keselamatan juga telah dikemukakan dalam literatur (El-Mashaleh *et al.*, 2010). Faktor ini diketahui dipengaruhi oleh kepatuhan individual pegawai serta karakteristik proyek itu sendiri seperti variasi bahaya, lingkungan operasional yang keras, dan pekerjaan fisik yang berat (Alzahrani dan Emsley, 2013). Song *et al.*, (2009) berargumen bahwa biaya, jadwal, dan keselamatan merupakan indikator efisiensi proyek yang dipengaruhi oleh konstruktabilitas, yaitu penggunaan pengetahuan dan pengalaman secara optimum di dalam proyek.

Penelitian ini membatasi konsep efisiensi proyek pada biaya, mutu, dan waktu, ditambah dengan keselamatan. Keselamatan digunakan sebagai salah satu indikator efisiensi karena berkaitan dengan aspek manusiawi sebagai

pelaksana proyek. Hal ini menghindarkan pandangan kalau proyek berjalan semata secara keras, dalam artian hanya demi keuntungan fisik.

2.1.6 Pendekatan Manajemen Risiko dalam Proyek

Dalam konteks proyek, manajemen risiko didefinisikan secara beragam. Wingate (2014) mendefinisikan manajemen risiko sebagai “segala proses dan alat yang digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, memitigasi, dan mengawasi atau mengendalikan lingkungan secara keseluruhan, dimana lingkungan tersebut menjadi sumber kemunculan risiko dan dapat secara potensial memberikan dampak pada proyek sepanjang siklus hidupnya”. Furman (2014) semata mengartikannya sebagai “manajemen yang memaksimalkan kesuksesan proyek dengan mengantisipasi dan mengelola ketidakpastian”. Dalam nada yang relatif sama, Portny (2011) menyatakan bahwa manajemen risiko adalah “proses mengidentifikasi risiko yang mungkin, menilai efek potensialnya, dan kemudian mengembangkandan mengimplementasikan rencana-rencana untuk meminimalisir efek negatif tersebut”. Leach (2014) mendefinisikan manajemen risiko proyek sebagai “pengelolaan dan pengendalian risiko kesuksesan proyek hingga sampai pada suatu level yang dapat diterima”.

Terlihat bahwa definisi-definisi di atas mengandung komponen-komponen yang berbeda. Wingate (2014) mendefinisikannya bukan saja sebagai proses, tetapi juga sebagai alat, lebih luas dari definisi yang diberikan Portny (2011). Wingate (2014) juga memberikan definisi yang lebih komprehensif dalam hal bagian-bagian dari manajemen proses dibandingkan pakar lainnya. Tetapi masalah ini datang dari pengertian tentang manajemen yang juga berbeda-beda dalam cakupan. Hal pertama yang perlu dikemukakan adalah apa tujuan dari manajemen proyek. Tujuan ini disebutkan sebagai “memaksimalkan kesuksesan proyek” oleh Furman (2014). Setelahnya, ditetapkan bagaimana ia dilakukan dan

definisi yang paling mewakili adalah definisi dari Leach (2014) yang menyatakannya sebagai “pengelolaan dan pengendalian”. Makna pengelolaan telah mencakup berbagai aspek seperti identifikasi dan penilaian sementara pengendalian mencakup bagaimana sesuatu berada di awal proses sementara pengendalian berkaian dengan pengawalan terhadap berjalannya proses. Objek yang menjadi sasaran pengelolaan dan pengendalian ini adalah lingkungan, sebagaimana dinyatakan oleh Wingate (2014), bukan risiko sebagaimana yang digunakan dalam definisi lain. Alasannya adalah karena risiko tertanam dan memiliki banyak aspek yang tidak dikenal yang juga tertanam dalam lingkungan dan karenanya, upaya mengelola dan mengendalikannya diarahkan pada lingkungan secara keseluruhan. Karenanya, definisi manajemen risiko yang lebih baik adalah “pengelolaan dan pengendalian lingkungan keseluruhan, dimana lingkungan tersebut menjadi sumber kemunculan risiko, guna memaksimalkan kesuksesan proyek”.

Menurut Raydugin (2013), manajemen risiko yang komprehensif pada suatu proyek harus mengandung tiga dimensi, yaitu:

- a. Dimensi Vertikal, mencakup aspek hirarkis dari manajemen risiko, yang pada dasarnya terarah pada integrasi sistem manajemen risiko pada hirarki proyek dari yang terbawah, yaitu paket kerja, terus naik ke proyek, satuan bisnis, dan berpuncak pada korporat.
- b. Dimensi Horizontal, mencakup integrasi pada aspek lintas disiplin yang bekerja pada proyek seperti rekayasa, prokurement, konstruksi, mutu, jasa proyek, relasi stakeholder, dan sebagainya.
- c. Dimensi mendalam, mencakup integrasi antar stakeholder, seperti pemilik proyek, mitra, kontraktor, dan stakeholder besar lainnya.

Lebih jelasnya, tiga dimensi manajemen risiko proyek menurut Raydugin (2013) ditunjukkan pada Gambar 2.4 berikut.

Gambar 2.4 Dimensi manajemen risiko proyek



Sumber: Raydugin, 2013

2.2 Tinjauan Empiris

Studi Luckmann (2015) mungkin merupakan studi yang paling komprehensif dalam meninjau studi-studi manajemen proyek yang melibatkan faktor budaya. Studi ini mendaftarkan studi-studi manajemen proyek yang melibatkan manajemen lintas budaya (30 penelitian) dan manajemen stakeholder lintas budaya (9 penelitian). Dalam tinjauannya, Luckmann (2015) menyimpulkan kalau penelitian-penelitian yang ada masih belum mampu mengungkapkan faktor sukses untuk integrasi dalam proyek lintas budaya dan tidak pula menawarkan rekomendasi bagi manajer proyek untuk menghadapi tantangan lintas budaya. Menariknya, dalam konteks proyek teknologi informasi, ada hal yang cukup diterima yaitu bahwa perbedaan budaya merupakan satu dari tiga kendala penting dalam kesuksesan proyek global selain masalah waktu dan masalah geografis (Luckmann, 2015). Selanjutnya, kebanyakan penelitian lebih mengidentifikasi apa saja perbedaan budaya dalam suatu proyek lintas budaya. Luckmann (2015)

kemudian merumuskan ada empat faktor penting dalam hubungan lintas budaya yang mendorong kesuksesan proyek yaitu: berbagi pengetahuan lintas budaya, kecerdasan lintas budaya, kepercayaan antar budaya, dan kesesuaian budaya modern dengan budaya lokal.

Nijhuis *et al.*, (2015) mempelajari literatur manajemen proyek untuk merumuskan taksonomi kompetensi manajemen proyek. Penelitian mereka kemudian dibandingkan dengan penelitian lainnya yang sejenis. Salah satu elemen dalam taksonomi mereka adalah keterbukaan pikiran yang mencakup didalamnya apresiasi kultural. Walau begitu, setelah dibandingkan, tidak ada peneliti lain yang menyertakan keterbukaan pikiran sebagai elemen kompetensi manajemen proyek. Mereka menyimpulkan kalau adanya kompetensi keterbukaan pikiran adalah kontribusi teoritis penting untuk pengembangan selanjutnya.

Penelitian-penelitian lainnya yang relevan mencakup dalam Tabel berikut:

Tabel 2.5 Studi Manajemen Proyek dengan Risiko Kultural

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
1	Ling, F. Y. Y., Low, S. P., Wang, S. Q., & Lim, H. H. (2009). Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. <i>International Journal of Project Management</i> , 27(1), 59-71.	Menyelidiki praktik manajemen proyek oleh perusahaan-perusahaan Singapura di Tiongkok	Efisiensi proyek, praktik-praktik manajemen proyek; kuesioner	Praktik-praktik yang mampu meningkatkan efisiensi adalah manajemen ruang lingkup seperti pengawasan kualitas dokumen kontrak, kualitas respon variasi dan perubahan kontrak. Risiko kultural tidak memiliki pengaruh pada efisiensi. Dari 16 jenis risiko, hanya tiga yang berpengaruh pada efisiensi, yaitu risiko infrastruktur, risiko korupsi, dan risiko kemitraan.	Manajemen risiko termasuk dalam sembilan jenis praktik manajemen proyek; tetapi hanya memengaruhi satu atau dua dari indikator efisiensi, sementara praktik manajemen ruang lingkup bahkan ada lima yang memengaruhi efisiensi.	Terlalu luas dan tidak menimbang sifat proyek
2	Moertini, V. S. (2012). Managing risks at the project initiation stage of large is development for hei: A case study in indonesia. <i>The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries</i> , 51.	Memeriksa risiko-risiko dalam tahap inisiasi proyek pengembangan sistem informasi akademis dan metode untuk mengelola risiko	Manajemen risiko sistem informasi, risiko inisiasi proyek; studi kasus	Penjabaran manajemen risiko proyek dan tingkat kesuksesan manajemen risiko	Terdapat tiga prioritas risiko, risiko kultural tergolong prioritas kedua.	Bersifat kasuistik sehingga tidak dapat digeneralisasi

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
3	Arslan, M. A. (2010). <i>Factors Affecting International Expansion Decisions for Turkish Construction Contracting Companies</i> (Doctoral dissertation).	Mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi keputusan ekspansi internasional perusahaan kontrak konstruksi Turki	Faktor-faktor kontraktor, negara, proyek, dan pemilik; survai	Mengidentifikasi berbagai faktor dan perilaku perusahaan kontrak Turki	Perusahaan-perusahaan kontraktor mengabaikan risiko kultural dalam melakukan keputusan ekspansi	Sederhana karena hanya deskriptif
4	Shrestha, M. (2011). <i>Risk framework for public private partnerships in highway construction</i> (Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison).	Mengembangkan kerangka analisis risiko pada proyek kemitraan pemerintah-swasta dalam konstruksi jalan raya	PEST (Political, Economic, Socio-Cultural, Technical); teoritis	Memberikan sebuah kerangka analisis risiko berbasis PEST	Mengeksplorasi faktor sosio-kultural sebagai salah satu risiko proyek	Tidak memisahkan faktor sosial dan kultural
5	Weaver, T. (2012). <i>Hydropower project ventures: testing international waters. Energy Procedia</i> , 20, 377-390.	Melihat strategi globalisasi pada perusahaan kontraktor PLTMH	PLTMH, , negara berkembang, strategi inovasi; studi kasus dan survai longitudinal	Memberikan gambaran internasionalisasi pada perusahaan kontraktor PLTMH di Norwegia	Perusahaan kontraktor PLTMH tidak mempertimbangkan risiko kultural dalam internasionalisasi	Bersifat kasuistik sehingga tidak dapat digeneralisasi

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
6	Liu, J., Meng, F., & Fellows, R. (2015). An exploratory study of understanding project risk management from the perspective of national culture. <i>International Journal of Project Management</i> , 33(3), 564-575.	Mengetahui bagaimana risiko kultural memengaruhi manajemen risiko kontraktor	Empat dimensi budaya Hofstede; studi kasus	Isu kultural terpenting adalah individualisme-kolektivisme dan penghindaran ketidakpastian	Secara spesifik langsung mengarah pada risiko kultural	Bersifat kasuistik sehingga tidak dapat digeneralisasi
7	Li, S. (2009). Risk management for overseas development projects. <i>International Business Research</i> , 2(3), 193.	Mengidentifikasi dan menilai risiko proyek pembangunan internasional	Risiko politik, risiko ekonomi/finansial, dan risiko kultural; teoritis	Menghasilkan sejumlah strategi respon untuk mitigasi risiko	Risiko kultural dipandang sebagai salah satu dari tiga risiko utama	Tidak empiris sehingga sulit divalidasi
8	Zayed, T., Amer, M., & Pan, J. (2008). Assessing risk and uncertainty inherent in Chinese highway projects using AHP. <i>International Journal of Project Management</i> , 26(4), 408-419.	Mengidentifikasi risiko proyek jalan raya dalam level perusahaan dan proyek	Risiko finansial, risiko politik, risiko kultural, dan risiko pasar; AHP	Pada level perusahaan, risiko terbesar adalah risiko politik, sementara pada level proyek, risiko terbesar adalah risiko teknologi dan sumber daya	Risiko kultural adalah risiko paling rendah pada level perusahaan	Menggunakan AHP sehingga hanya bersifat deskriptif

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
9	Al Khattab, A., Anchor, J., & Davies, E. (2007). Managerial perceptions of political risk in international projects. <i>International Journal of Project Management</i> , 25(7), 734-743.	Memeriksa kerentanan proyek internasional terhadap risiko politik	Risiko politik, risiko finansial, risiko kultural, dan risiko alam, survai	Risiko politik adalah yang paling penting dan memengaruhi derajat internasionalisasi proyek	Risiko kultural menjadi risiko kedua terendah setelah risiko alam	Hanya bersifat deskriptif
10	Pipattanapiwong, J. (2004). <i>Development of multi-party risk and uncertainty management process for an infrastructure project</i> (Doctoral dissertation, Kochi University of Technology).	Mengatasi masalah mendasar yang dihadapi oleh RMP (Risk Management Process)	Manajemen risiko, pengembangan dan pengujian model	Mengembangkan MRUMP (Multi-Party Risk and Uncertainty Management Process)	Risiko kultural menjadi salah satu risiko yang perlu dipertimbangkan dalam MRUMP	Hanya diterapkan pada fase perencanaan
11	Nummelin, J. (2005). Uncertainty Management Concerning Cultural Dynamics in Project Management—Case Study. In <i>IPMA World Congress, New Delhi</i> .	Mengetahui praktik manajemen ketidakpastian pada suatu kasus	Dinamika kultural, manajemen ketidakpastian; studi kasus	Mengidentifikasi manajemen ketidakpastian dalam kasus bersangkutan serta alat-alat yang digunakan	Aspek kultural dipandang berbeda dari dua kasus yang dikaji; satu melihatnya sebagai kesempatan sementara yang lain melihatnya sebagai ancaman	Melihat dari perspektif manajemen ketidakpastian yang terarah pada isu positif ketimbang manajemen risiko yang terarah pada isu negatif

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
12	Sankaran, S., & Tay, B. H. (2007). Are Interpretative and Critical Research Methods Useful for Research in Project Management. <i>Australian Institute of Project Management</i> .	Menyelidiki manfaat metode kualitatif dalam penelitian manajemen proyek	Metode interpretatif, metode kritis; studi kasus	Penelitian kualitatif dapat berkontribusi bagi manajer proyek untuk lebih mengaktualisasikan proyek	Risiko kultural merupakan salah satu aspek yang dapat dimasuki oleh penelitian kualitatif	Bersifat kasuistik sehingga tidak dapat digeneralisasi
13	Gibson Jr, G. E., & Walewski, J. (2004). Risks of International Projects: Reward or Folly?	Mengetahui isu-isu risiko dan pendekatan manajemen yang digunakan untuk mengatasi risiko	Empat bidang proyek dengan dua hingga empat sub bidang; survai	Melaporkan keanekaragaman metode penilaian risiko dan teknik manajemen yang digunakan	Reseptivitas pada budaya lokal dipandang sebagai salah satu rekomendasi dari hasil survai	Masih bersifat deskriptif, belum inferensial
14	Walewski, J. A., Gibson, G. E., & Vines, E. W. (2006). Risk identification and assessment for international construction projects. <i>Global project management handbook</i> , 1-17	Meninjau pengembangan alat penilaian risiko proyek internasional – IPRA	Empat bidang proyek dengan dua hingga empat sub bidang; survai	Menghasilkan kerangka analisis risiko, terdiri dari 82 jenis risiko	Terdapat tiga jenis risiko budaya, yaitu tradisi dan praktik bisnis, pendapat publik, dan perbedaan agama	Masih bersifat teoritis

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
15	Basharat, I., Nafees, T., & Abbas, M. (2013, October). Risks factors identification and assessment in virtual projects of software industry: A survey study. In <i>Science and Information Conference (SAI), 2013</i> (pp. 176-181). IEEE.	Mengetahui risiko-risiko dalam proyek virtual	Sembilan jenis risiko; survai	Empat risiko terbesar adalah risiko komunikasi, risiko persyaratan, risiko kultural, dan risiko jadwal	Risiko kultural merupakan risiko utama dalam proyek virtual	Masih bersifat deskriptif, belum inferensial
16	Koirala, E. M. P. (2012). Urban Development Projects and risk management in Nepal. <i>World</i> , 2552(3214), 3185.	Meninjau praktik manajemen risiko di Nepal	Tujuh jenis risiko; kualitatif	Tujuh jenis mitigasi risiko diidentifikasi untuk masing-masing risiko	Risiko sosio-kultural diatasi dengan kerangka kebijakan sosio-kultural dengan lingkungan kerja	Tidak memisahkan faktor sosial dan kultural
17	Anderson, S. W., Graham, D., & Stubbs, L. L. P. (2000). Identifying And Managing Risk In International Mining Projects.	Meninjau sejumlah metode identifikasi dan penilaian risiko proyek pertambangan internasional	Berbagai jenis risiko; studi literatur	Mengidentifikasi 70 jenis risiko proyek pertambangan internasional	Risiko kultural terdiri dari empat jenis risiko	Masih bersifat deskriptif, belum inferensial

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
18	Hodiamont, C. P. M. (2010). <i>A project management analysis of military involvement in civil engineering reconstruction projects during counterinsurgency operations: The case of Uruzgan province, Afghanistan</i> (Doctoral dissertation, TU Delft, Delft University of Technology).	Meninjau proyek rekonstruksi pasca perang dengan kerjasama sipil-militer	Manajemen risiko secara umum; studi kasus	Beberapa kategori risiko tidak memiliki karakteristik militer sama sekali	Risiko sosio-kultural terdiri dari persaingan dan konflik internal, etika kerja dan agama, pertanian opium, dan hak milik lokal	Tidak memisahkan faktor sosial dan kultural
19	Costa, K., Pimentel, C., Dai, P., Gan, H., Gu, Y (2009). <i>Contract management for international epc projects</i> (Doctoral dissertation, Southeast University, China).	Manajemen risiko kontrak pada perusahaan kontraktor terbesar di Tiongkok	Manajemen risiko secara umum; studi kasus	Mengembangkan sistem manajemen kontrak yang meningkatkan proses manajemen kontrak, alat-alat manajemen risiko, dan prosedur evaluasi efisiensi langkah demi langkah	Risiko kultural menjadi salah satu risiko yang dibahas	Masih bersifat deskriptif, belum inferensial

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
20	Hashmi, R., & Hashmi, R. (2006). Will Different Cultures Give an Impact on Successful Project Management? <i>Department of Computer Science and Electronics (IDE). Mälardalen University.</i>	Mengetahui pengaruh budaya terhadap kesuksesan manajemen proyek	Negara, kesuksesan manajemen proyek; studi kasus	Perbedaan budaya memberikan pengaruh pada kesuksesan manajemen proyek	Negara maju cenderung lebih memerhitungkan risiko kultural daripada negara berkembang	Bersifat kasuistik sehingga tidak dapat digeneralisasi
21	Weir, D., Hutchings, K. 2005. Cultural Embeddedness and Contextual Constraints: Knowledge Sharing in Chinese and Arab Cultures	Memeriksa penerapan model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) dalam konteks budaya Tionghoa dan Arab	Berbagi pengetahuan lintas budaya, teori manajemen pengetahuan Nonaka	Arab berbeda dengan Jepang dan Barat dari segi eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi; masyarakat Tiongkok berbeda dalam hal kombinasi dan internalisasi	Perbedaan budaya memiliki pengaruh pada perilaku berbagi pengetahuan	Menerapkan variabel berbagi pengetahuan lintas budaya dalam studi kuantitatif dalam kaitannya dengan manajemen proyek dengan mempertimbangkan kerangka SECI khas untuk Indonesia
22	Andreeva, T., Ikhilchik, I. 2009. Applicability of the SECI model of Knowledge Creation in Russian Cultural context: Theoretical Analysis	Memeriksa penerapan model SECI dalam konteks budaya Rusia	Penciptaan pengetahuan, teori manajemen pengetahuan Nonaka	Rusia sama dengan Jepang dan Barat dalam elemen-elemen SECI tetapi berbeda pada kondisi masyarakat dan organisasi serta alat manajerial terkait	Perbedaan budaya memiliki pengaruh pada perilaku berbagi pengetahuan	Sda

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
23	Kohlbacher, F., Krahe, MOB. 2007. Knowledge Creation and Transfer in a Cross Cultural Context – Empirical Evidence from Tyco Flow Control	Memeriksa transfer pengetahuan dalam proyek peminindahan produksi katup shift dari Jepang ke Taiwan	Berbagi pengetahuan lintas budaya; teori penciptaan pengetahuan	Perusahaan meremehkan transfer pengetahuan yang diperlukan dalam proyek dari Jepang ke Taiwan sehingga mengalami masalah perbedaan budaya	Perbedaan budaya memiliki pengaruh pada perilaku berbagi pengetahuan	Sda
24	Franke, F. E., Schramm, C. B. 2013. Global Virtual Teams and their effective functioning: the Challenge of Time Pressure	Mencari tantangan-tantangan yang dihadapi oleh kelompok yang terdiri dari orang-orang berbeda latar belakang budaya menghadapi suatu tekanan waktu	Kerjasama lintas budaya; teori kepercayaan	Tekanan waktu dipengaruhi oleh kepemimpinan, aspek multikultural, kepercayaan, konflik, dan komunikasi	Aspek kultural memengaruhi tekanan waktu dalam menjalankan proyek	Memertimbangkan faktor multikultural, kepercayaan, konflik, dan komunikasi dalam penelitian yang dilakukan secara kuantitatif
25	Yitmen, I. 2013. Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry	Mengetahui pengaruh kecerdasan budaya terhadap kompetensi lintas budaya dan pembentukan aliansi strategis internasional	Kecerdasan budaya, teori kompetensi lintas budaya.	Semua jalur hipotesis berhubungan signifikan dan positif	Faktor budaya memiliki pengaruh pada pembentukan aliansi dalam industri kontraktor	Menggunakan variabel kompetensi lintas budaya sebagai prediktor dalam proyek tahap perencanaan dan desain

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
26	Ika, L. A. 2012. Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It.	Memeriksa faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan manajemen proyek pembangunan di Afrika dalam hal masalah struktural, institusional, dan manajerial	Manajemen proyek, pembangunan internasional; teori manajemen proyek	Terdapat empat faktor yaitu pandangan kalau semua proyek dapat menerapkan metode yang sama, akuntabilitas hasil yang buruk, tidak memiliki kapasitas manajemen proyek, dan adanya masalah budaya	Risiko budaya adalah risiko yang besar dalam pembangunan di dunia ketiga	Menyorot secara khusus pada masalah budaya dan bersifat kuantitatif
27	Gregory, R. 2010. Review of the IS offshoring literature: the role of cross-cultural differences and management practices	Mengetahui peran perbedaan budaya antara klien dan vendor dan praktik manajemen dalam konteks outsourcing lepas pantai sistem informasi	Manajemen proyek, outsourcing, perbedaan budaya; teori partikular budaya	Terdapat konseptualisasi budaya dan perbedaan budaya serta mekanisme yang beragam dalam literatur sehingga kurang diyakini apakah perbedaan budaya yang dimaksud adalah sama	Budaya menjadi konsep utama yang dikaji	Penelitian sekarang berusaha menilai risiko budaya secara kuantitatif dalam pengaruhnya pada kesuksesan manajemen proyek

Lanjutan Tabel 2.5

No	Peneliti / tahun / judul	Tujuan penelitian	Variabel penelitian dan teknik analisis	Hasil Penelitian	Relevansi	Kelemahan
28	Eberlein, M. 2008. Culture as a Critical Success Factor for Successful Global Project Management in Multi-National IT Service Projects	Mengetahui pengaruh manajemen budaya terhadap kesuksesan proyek pelayanan IT global dan efisiensi bisnis perusahaan	Manajemen budaya, kesuksesan proyek, efisiensi bisnis; teori outsourcing	Tantangan budaya utama adalah masalah komunikasi, perilaku, sikap, dan bahasa; kesadaran budaya wajib, dan bahkan kritis, untuk kesuksesan manajemen proyek	Budaya menjadi konsep utama yang dikaji	Menggunakan risiko budaya pada proyek-proyek di satu perusahaan multi nasional yang dianalisis secara kuantitatif
29	Liang, M., Yun, L., Kui, L. Y. 2009. Managing Stakeholders in Large Engineering Project: Harmonious together-development between the Project Department and Peripheral Community	Mengetahui dampak sosial dan interaksi proyek rekayasa besar	Departemen proyek, masyarakat sekitar; teori permainan	Dilema tawanan dapat dipecahkan menjadi pembangunan yang harmonis dan situasi menang-menang antara departemen proyek dan masyarakat sekitar menggunakan penghargaan yang sesuai dan sistem pendanaan yang terjamin	Budaya menjadi konsep utama yang dikaji	Penelitian sekarang menggunakan metode struktural dan memeriksa apakah faktor budaya yang bersifat non finansial dapat berpengaruh pada kerjasama antara masyarakat dan perusahaan.