

**PROYEK INFRASTRUKTUR
RAMAH LINGKUNGAN**



**PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS HINDU INDONESIA
DENPASAR
2020**

PROYEK INFRASTRUKTUR RAMAH LINGKUNGAN

Penulis :
Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik UNHI

Editor :
Made Adi Widyatmika

Penyunting :
Nyoman Suta Widnyana

Desain Sampul dan Tata Letak :
I Dewa Made Agung Pradnyana Putra

Penerbit :
UNHI Press

Redaksi :
Jl. Sangalangit, Tembau, Penatih, Denpasar -Bali
Telp. (0361) 464700/464800
Email : unhipress@unhi.ac.id

Distributor Tunggal :
UNHI Press
Jl. Sangalangit, Tembau Penatih, Denpasar-Bali
Telp. (0361) 464700/464800
Email : unhipress@unhi.ac.id

Cetakan pertama, 2020

ISBN : 978-623-7963-18-9

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL-----	i
BALIK HALAMAN JUDUL-----	ii
KATA PENGANTAR-----	iii
DAFTAR ISI-----	iv
MODEL PROSES MANAJEMEN RISIKO	
PENGEMBANGAN PROPERTI-----	1
1. Pendahuluan-----	2
2. Landasan Teori-----	5
2.1 Bisnis Properti-----	5
2.2 Proses Pengembangan Properti-----	5
2.3 Risiko-----	7
2.4 Model Manajemen Risiko-----	8
3. Metode Penelitian-----	14
4. Hasil dan Pembahasan-----	16
4.1 Usulan Model Proses Pengembangan Properti-----	17
4.2 Usulan Model Proses Manajemen Risiko-----	19
4.3 Usulan Model Proses Manajemen Risiko	
Pengembangan Properti-----	21
5. Simpulan dan Saran-----	27
5.1 Simpulan-----	27
5.2 Saran-----	28
Daftar Pustaka-----	28

MANAJEMEN KESELAMATAN KESEHATAN KERJA	
DAN LINGKUNGAN SEBAGAI KONSEP GREEN	
CONSTRUCTION PADA PELAKSANAAN PROYEK	
KONSTRUKSI-----	31
ABSTRAK-----	31
PENDAHULUAN-----	32
TINJAUAN PUSTAKA-----	36
1. Konstruksi Berkelanjutan (Green Construction)-----	36
2. Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja dan	
Lingkungan (K3L)-----	37
HASIL DAN PEMBAHASAN-----	39
1. Review Jurnal-----	39
2. Pembahasan-----	42
3. Penutup-----	45
DAFTAR PUSTAKA-----	45
MANAJEMEN KINERJA PROYEK KONSTRUKSI	
YANG BERBASIS KNOWLEDGE-----	47
I. PENDAHULUAN-----	47
II. PEMBAHASAN-----	50
Fungsi Manajemen-----	52
Peran Manajemen-----	52
Kinerja-----	53
Kinerja Perlu Dibangun Melalui Manajemen Kinerja	
Dimensi yang Menunjang Kinerja-----	56
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja-----	57
Menentukan Standar Kinerja Organisasi-----	60
Manajemen Proyek-----	62
Pengertian Proyek Konstruksi-----	63
Jenis-jenis Proyek Konstruksi-----	64

PROYEK INFRASTRUKTUR RAMAH LINGKUNGAN

Aktivitas-aktivitas Proyek -----	65
<i>Knowledge</i> -----	66
<i>Knowledge Sharing</i> -----	69
III. PENUTUP -----	71
DAFTAR PUSTAKA-----	72
EFISIENSI PENGGUNAAN KAYU SEBAGAI KONSTRUKSI RAMAH LINGKUNGAN (GREEN CONSTRUCTION)-----	77
ABSTRAK -----	78
PENDAHULUAN -----	78
LANDASAN TEORI -----	79
1. Kayu -----	79
2. Pemilihan Kayu Sebagai Bahan Bangunan-----	81
3. Kelebihan Kayu Sebagai Bahan Bangunan-----	83
4. Material Terbarukan dan Dapat Dipakai Kembali (<i>Recyclable</i>)-----	83
HASIL DAN PEMBAHASAN-----	84
PENUTUP-----	86
DAFTAR PUSTAKA-----	86
ANALISIS PELAKSANAAN PEMELIHARAAN JALAN DENGAN METODE DAUR ULANG (ASPHALT RECYCLING) DI BALI -----	90
Latar Belakang-----	90
Perkerasan Jalan Lentur -----	92
Pemeliharaan Jalan -----	93
Material Agregat-----	96
Metode Daur Ulang -----	99
Bahan Peremaja-----	105

PROYEK INFRASTRUKTUR RAMAH LINGKUNGAN

Ketersediaan Alat Berat <i>Asphalt Recycling</i> -----	106
Simpulan-----	106
Saran-Saran-----	107
DAFTAR PUSTAKA-----	108
PERHITUNGAN INTENSITAS HUJAN BERDASARKAN DATA CURAH HUJAN STASIUN CURAH HUJAN DENGAN METODA MONONOBE DI KABUPATEN BADUNG -----	111
1. PENDAHULUAN -----	111
1.1 Latar Belakang -----	111
1.2 Rumusan Masalah -----	113
1.3 Tujuan dan Manfaat -----	113
2. Curah Hujan -----	113
2.1 Definisi-----	113
2.2 Tipe Hujan di Indonesia -----	114
2.3 Proses Terjadinya Hujan-----	116
2.4 Alat Pengukur curah Hujan-----	118
3. PEMILIHAN DISTRIBUSI -----	118
4. METODE PENELITIAN -----	119
5. HASIL DAN PEMBAHASAN -----	119
Referensi-----	124
STUDI LITERATUR EKSPERIMENTAL MATERIAL PENGANTI SEMEN DALAM CAMPURAN BETON -----	125
1. PENDAHULUAN -----	125
2. STUDI LITERATUR -----	126
DAFTAR PUSTAKA-----	134

STUDI KONSERVASI ZONASI CEKUNGAN AIR TANAH DAN INTRUSI AIR LAUT BALI UTARA DI PROVINSI BALI. -----	136
1. PENDAHULUAN -----	136
1.1 Latar Belakang -----	136
1.2 Maksud -----	138
1.3 Tujuan -----	138
1.4 Manfaat Penelitian -----	139
1.5 Batasan Masalah -----	139
1.6 Lokasi Penelitian (<i>Study Area</i>) -----	140
2. TINJAUAN PUSTAKA -----	140
2.1. Pengertian Air Tanah -----	140
2.2 Macam-macam Air Tanah -----	141
2.3 Jenis Akuifer Air Tanah -----	142
2.4 Aquifer dan Aquitard -----	143
2.4 Aliran Tunak (<i>Steady State</i>) pada sumur -----	149
2.5 Aliran Transien pada sumur -----	150
3. METODE -----	153
3.1 PENDEKATAN METODOLOGI -----	153
4. HASIL DAN PEMBAHASAN -----	157
5. KESIMPULAN (<i>CONCLUSION</i>) -----	159
TENTANG PENULIS -----	160

MANAJEMEN KINERJA PROYEK KONSTRUKSI YANG BERBASIS *KNOWLEDGE*

Oleh : Made Novia Indriani

I. PENDAHULUAN

Menurut Shafeek (2016), akibat dampak dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yaitu struktur organisasi, pelatihan individu, promosi serta budaya organisasi. Sumber daya manusia menurut Iveta (2012), merupakan indikator utama dari kinerja yang memberikan gambaran umum tentang bagaimana sumber daya manusia *mensupport* untuk tercapainya tujuan. Dalam penyelenggaraan proyek, salah satu sumber daya yang menjadi faktor penentu keberhasilannya adalah tenaga kerja. Tenaga kerja konstruksi merupakan porsi terbesar dari proyek konstruksi. Untuk ini diperlukan parameter penting yaitu produktivitas tenaga kerja. SDM konstruksi adalah pelaku pekerjaan di bidang konstruksi yang terdiri atas perencana, pelaksana, dan pengawas (Soeharto, 1997).

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif (Wibowo, 2013). Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh kesuksesan. Konsep "*the right man and the right place*" atau menempatkan seseorang sesuai dengan tempatnya adalah salah satu kunci utama dalam menerapkan manajemen kinerja yang jauh dari konflik. Bakat

dan keahlian (*talent and skill*) merupakan dua sisi mata uang yang saling berkaitan, dapat dikaji secara terpisah namun merupakan satu kesatuan yang utuh. Dalam menerapkan suatu model manajemen kinerja yang profesional maka sering ditemui berbagai hambatan, antara lain masih kurangnya pemahaman pihak manajemen perusahaan dalam mengenal secara komprehensif tentang manajemen kinerja, kurang mendukungnya sarana dan prasarana kearah penegakan konsep manajemen kinerja yang baik (Fahmi, 2016). Manajemen kinerja berkaitan dengan hubungan koordinasi, kerja sama, komunikasi dan dapat mengatasi konflik yang ada.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong, 2004). Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *no profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Bastian (2001), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program /kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategic planning*). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Hamali, 2018). Seperti yang dikemukakan oeh S.P.Hasibuan (2000) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Pengukuran kinerja (*work measurement*) bertujuan untuk menentukan waktu yaitu monitoring kinerja antara waktu *actual* dengan waktu yang ditargetkan yang dibutuhkan oleh pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dengan kualitas yang baik serta pencapaian tingkat yang optimal dalam pengendalian biaya (Ervianto, 2004). Pengukuran kinerja merupakan komponen penting dalam manajemen yang berperan dalam mengkomunikasikan, memotivasi dan menelusuri pencapaian strategi, pengukuran kinerja memberi umpan balik kepada manajemen dalam bentuk informasi mengenai pelaksanaan suatu rencana dan titik-titik dimana perubahan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Sihombing, 2003). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dan pengukuran kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang saling bersinergi berupaya dalam peningkatan kinerja selanjutnya.

Pengetahuan adalah salah satu sumber daya organisasi yang paling penting dan berharga yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Nonaka and Takeuchi, 1995). Pada abad 21 ini keberhasilan organisasi sangat bergantung dari *knowledge* yang mereka miliki dan bagaimana memanfaatkan *knowledge* yang telah ada (Kikoski C and Kikoski, 2004).

Penelitian *Motivating Knowledge Sharing in Engineering and Construction Organizational : Power of Social Motivations* bertujuan untuk memahami partisipasi dalam berbagi pengetahuan organisasi dengan mengidentifikasi dan mengeksplorasi alasan mengapa karyawan berbagi pengetahuan mereka. Faktor utama yang terkait dengan berbagi pengetahuan, antara lain: sumber daya, motivasi intrinsik,

global incentives, dan motivasi sosial. Mayoritas tanggapan tergolong pada motivasi sosial, termasuk timbal balik, konformitas terhadap budaya perusahaan, meniru perilaku pemimpin, pengakuan rekan, menghormati komitmen berbagi pengetahuan, dan persepsi tentang nilai pengetahuan organisasi.

Knowledge sharing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Darroch, 2005). Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Ngah (2007), yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses terbaik bagi peningkatan kompetensi dan kinerja organisasi.

II. PEMBAHASAN

Manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dan melalui orang lain (Soeharto, 1997). Manajemen melibatkan efisiensi dan efektivitas penyelesaian aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Efisiensi mengacu pada memperoleh output terbesar dengan input yang terkecil, karena adanya sumber daya yang langka seperti orang, uang dan peralatan. Efisiensi juga digambarkan sebagai "melakukan segala sesuatu secara benar" artinya tidak memboroskan sumber daya. Namun, tidak cukup hanya sekedar efisien manajemen juga memfokuskan pada efektifitas. Efektifitas sendiri biasanya diartikan sebagai menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai. Efektivitas sering digambarkan sebagai melakukan segala sesuatu yang benar mulai dari cara dan sumber dayanya.

Fungsi Manajemen

Menurut Soeharto(1997), pendekatan fungsi manajemen menunjukkan aktivitas atau kewajiban yang jelas

ketika mengkoordinasikan pekerjaan orang lain secara efisien dan efektif. Adapun Lima fungsi dasar manajemen antara lain :

- a. Merencanakan
Fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan.
- b. Mengorganisir
Fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.
- c. Memimpin
Fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.
- d. Mengendalikan
Fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar dan membuat koreksinya, jika perlu.
- e. *Staffing*
Fungsi manajemen yang mencakup pengadaan tenaga, jumlah maupun kualifikasi yang diperlukan bagi pelaksanaan kegiatan dan penneleksian untuk menempati posisi-posisi dalam organisasi.

Peran Manajemen

Menurut Soeharto (1997), Peran manajemen mengacu pada kategori-kategori tertentu perilaku manajerial. Sepuluh peran manajerial dikelompokkan menjadi 3, yaitu :

- a. Peran antar pribadi dimana peran manajerial ini melibatkan orang (bawahan dan orang di luar organisasi) dan kewajiban lain yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga peran antarpribadi itu meliputi menjadi seorang tokoh pemimpin simbolis, pemimpin dan penghubung. Pemimpin simbolis diperlukan untuk menjalankan sejumlah kewajiban rutin yang bersifat legal dan sosial. Pemimpin bertanggung jawab untuk motivasi bawahan, bertanggung jawab untuk mengisi staff, melatih, dan tugas-tugas yang terkait. Penghubung menyelenggarakan jaringan kontak dan pemberi informasi luar yang berkembang sendiri yang memberikan dukungan dan informasi.
- b. Peran informasional meliputi menerima, mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Tiga peran informasional meliputi pemantau, penyebar dan juru bicara. Pemantau mencari dan menerima beraneka ragam informasi internal dan eksternal untuk mengembangkan pemahaman yang menyeluruh terhadap organisasi dan lingkungannya. Penyebar meneruskan informasi yang diterima dari orang luar atau dari bawahan kepada para anggota organisasi. Juru bicara meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil organisasi dan lain-lain.
- c. Peran pengambilan keputusan yaitu peran manajerial yang berkisar seputar membuat pilihan. Keempat peranan pengambilan keputusan itu meliputi kewirausahaan, penyelesaian gangguan, pembagi sumber daya dan perunding. Wirausahawan mencari di dalam organisasi dan lingkungannya peluang dan inisiatif proyek-proyek

perbaikan untuk melakukan perubahan. Penyelesaian gangguan bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan mendadak dan penting. Pengalokasi sumber bertanggung jawab terhadap alokasi segala sumberdaya organisasi membuat atau menyetujui semua keputusan organisasi yang berarti. Perunding bertanggung jawab mewakili organisasi pada perundingan-perundingan besar.

Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *no profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron dalam (Armstrong, 2004) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 198 5:15). Lebih jauh Indra Bastian dalam (Bastian, 2001) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Dalam hal ini Michael Armstrong dalam (Nasucha, 2016) mengatakan, tujuan menyeluruh manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan ketrampilan dan kontribusi mereka sendiri, artinya peningkatan manajemen kinerja bukan hanya berpengaruh pada peningkatan hasil di perusahaan saja, namun lebih jauh dari itu yaitu mampu menjadi nilai tambah bagi para karyawan. Seorang karyawan pada saat

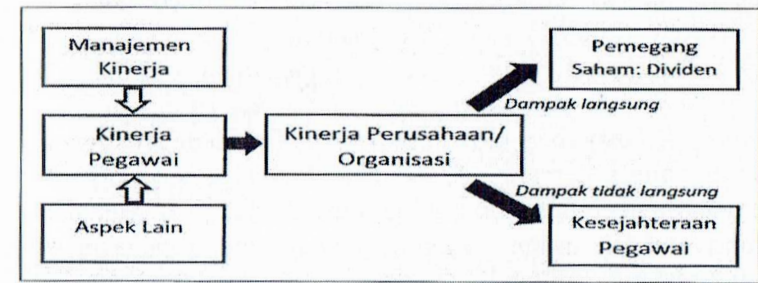
diterapkannya konsep manajemen kinerja maka kemampuan dan kualitas dalam bekerja juga menjadi lebih baik, karena ia terbiasa bekerja sesuai dengan konsep tujuan dan elemen manajemen kinerja.

Mengingat pentingnya penilaian kinerja ini, maka manajemen perlu mempelajari manajemen kinerja dan semua aspek yang terkait. Jika proses dan penilaian kinerja telah dilakukan dengan baik dan hasilnya menunjukkan kinerja pegawai/karyawan meningkat, maka kinerja perusahaan/organisasi pada umumnya berhasil, ini disebut hubungan kausal (sebab-akibat). Dampaknya pemegang saham (*shateholder*) mendapatkan deviden yang lebih baik dan pegawai/karyawan menjadi sejahtera (Edison et al., 2016).

Konsep manajemen kinerja (*performance management*) dibentuk pada tahun 1980-an di Amerika Serikat. Michael Armstrong dalam (Wirawan, 2009) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses yang bertujuan meningkatkan kinerja individu karyawan, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara manajer dan karyawan. Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan sejumlah aspek kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Manajemen kinerja berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut dicapai melalui partisipasi individu karyawan dalam mencapai tujuan dari tugasnya yang hasilnya berupa kinerja karyawan. Manajemen kinerja berupaya meningkatkan kinerja karyawan secara terus-menerus atau minimal mempertahankannya jika sudah mencapai standar kerjanya.

- b. Manajemen kinerja berupaya menciptakan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan secara terus-menerus.
- c. Manajemen kinerja berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pencapaian tujuan.
- d. Manajemen kinerja mengukur kinerja individu karyawan, tim kerja, dan kinerja perusahaan secara periodik.



Gambar 2.1 Alur dan Dampak dari Kinerja
Sumber :(Edison et al., 2016)

Standar pelaksanaan proyek yang meliputi : faktor biaya, faktor waktu dan faktor mutu berkaitan erat terhadap kinerja proyek. Keberhasilan proyek dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yaitu waktu, biaya, mutu, kepuasan dari pemilik, kepuasan desainer, kepuasan kontraktor, fungsional, dan *project variations* (Chan, 2002). Keberhasilan proyek konstruksi dapat digambarkan dengan enam kriteria (lingkungan, kualitas, keselamatan, waktu, biaya, dan kepuasan klien); dan penilaian infrastruktur berkelanjutan secara langsung mempengaruhi keberhasilan proyek konstruksi (dengan bobot regresi 0,83). Hasil penelitian ini menginformasikan bagaimana penilaian infrastruktur yang berkelanjutan mempengaruhi keberhasilan proyek konstruksi

dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk mengembangkan proyek infrastruktur berkelanjutan (Krajangsri and Pongpeng, 2016).

Kinerja Perlu Dibangun Melalui Manajemen Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pengertian manajemen kinerja menurut Michael Armstrong (2006:1) yaitu "*Performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individual and teams.*" (Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim). Manajemen kinerja adalah usaha untuk mencapai kinerja pegawai atau organisasi menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

Dimensi yang Menunjang Kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolok ukur, menurut John Miner dalam (Sudarmanto, 2009) yaitu:

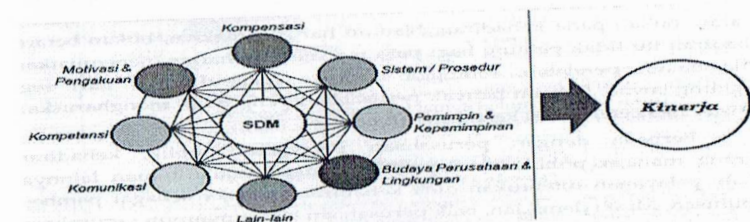
1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Di sisi lain, taat asas adalah bagian penting dari kinerja, sehingga dimensi kinerja dideskripsikan menjadi:

1. Target. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. Kualitas. Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
3. Waktu Penyelesaian.. Penyelesaian yang tepat waktu dan/atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.
4. Taat asas. Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai sebagai isu sentral dan ditempatkan sebagai variabel terikat (*dependent variables*). Keberhasilan kinerja ini sangat dipengaruhi beberapa variabel lainnya sebagai variabel bebas (*independent variables*), seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompetensi.



Gambar 2.2 Berbagai Faktor yang Memiliki Hubungan dan Pengaruh Terhadap Kinerja
Sumber : (Wirawan, 2012)

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yang terdiri dari

a. Faktor Internal Karyawan

Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya **pengetahuan**, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.

b. Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi di tempatnya bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

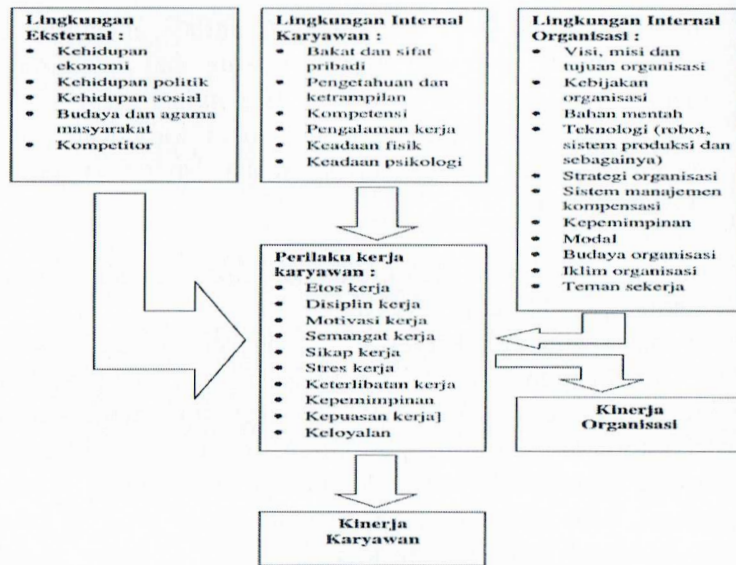
c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di

Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja karyawan akan menurun.

Budaya masyarakat juga merupakan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja karyawan.

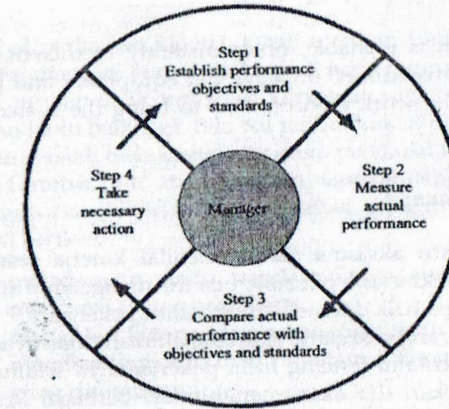
Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini memengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja Karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi. Satu faktor dari ketiga jenis faktor tersebut yang dapat dikontrol dan dikondisikan oleh para manajer adalah faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi berada di luar kontrol manajer. Tugas manajer adalah mengontrol dan mengembangkan faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal karyawan.



Gambar 2.3 Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Perilaku Kerja Karyawan
Sumber : (Wirawan, 2012)

Menentukan Standar Kinerja Organisasi

Pokok utama yang harus dinilai kinerjanya adalah unsur manusia, karena merekalah pelaku yang berperan di dalamnya. Merekalah salah satu sumber daya yang sangat berperan dalam menentukan kinerja organisasi, sehingga kinerja para pelaku organisasi harus dinilai. Adapun langkah-langkah menentukan standar pengawasan kinerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi, seperti pada gambar berikut :



(Sumber: Schermerhorn, John R., "Management For Productivity", N.Y., John Wiley & Sons).

Gambar 2.4 Empat Langkah dalam Proses Pengawasan Kinerja
Sumber : (Schermerhorn, 1993)

Langkah-langkah pengawasan kinerja antara lain sebagai berikut :

- Langkah 1 : membangun suatu standar kinerja yang dilandasi untuk mencapai tujuan organisasi
- Langkah 2 : mengukur kinerja sebenarnya yang telah dilakukan
- Langkah 3 : membandingkan kinerja nyatanya dengan standar kinerja yang ditentukan
- Langkah 4 : mengambil tindakan yang diperlukan, artinya bila kinerja aktualnya lebih buruk dari standar kinerja, berarti perlu pemberitahuan kepada karyawan bersangkutan untuk memperbaiki kinerjanya.

Manajemen Proyek

Manajemen proyek menurut Lock (1983), merupakan suatu cabang manajemen yang khusus, yang dikembangkan dengan tujuan untuk dapat melakukan koordinasi dan pengendalian atas beberapa kegiatan perindustrian modern yang sifatnya kompleks. Manajemen proyek menurut Nugraha et al (1985), adalah usaha kegiatan untuk meraih sasaran yang telah didefinisikan dan ditentukan dengan jelas seefisien dan seefektif mungkin. Dalam rangka meraih sasaran-sasaran yang telah disepakati, diperlukan sumber-sumber daya (*resources*) termasuk sumber daya manusia yang merupakan kunci dari segalanya. Menurut Soeharto (1997), manajemen proyek dapat diartikan juga sebagai suatu proses kegiatan untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu dan sumber daya tertentu pula.

Menurut Nugraha et al (1985), manajemen dalam konteks pembangunan mempunyai dwi fungsi tugas yaitu:

1. Menciptakan dorongan /semangat untuk memotivasi orang supaya bekerja dengan baik. Untuk hal tersebut diperlukan sasaran dan tujuan secara mantap dan jelas disamping kebijakan dasar sebagai panduan.
2. Mengarahkan sumber daya manusia dan sumber daya lain supaya berjalan dijalur yang seharusnya menuju suatu sasaran yang telah ditetapkan. Untuk hal tersebut, berkaitan dengan mencari metode dan pembuatan program kerja yang disetujui bersama dalam rangka meraih sasaran tersebut.

Menurut Nugraha et al (1985),sasaran-sasaran utama dalam manajemen proyek dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Pengembangan dan penyelesaian sebuah proyek dalam budaya yang telah ditentukan, jangka waktu yang telah ditetapkan dan kualitas bangunan proyek harus sesuai dengan spesifikasi teknis yang telah dirumuskan.
2. Bagi kontraktor yang bonafide yaitu mengembangkan reputasi akan kualitas pekerjaannya (*workmanship*) serta mempertahankannya.
3. Menciptakan organisasi di kantor pusat maupun dilapangan yang menjamin beroperasinya pekerjaan proyek secara kelompok (*team work*).
4. Terciptanya pendelegasian wewenang dan tugas yang seimbang sampai kepada lapisan manajemen yang paling bawah sehingga prosedur pengambilan keputusan menjadi lebih efektif.
5. Menciptakan iklim kerja yang mendukung baik dari segi sarana, kondisi kerja, keselamatan kerja dan komunikasi timbal balik yang terbuka antara atasan dan bawahan.
6. Menjaga keselarasan hubungan antara sesamanya sehingga orang yang bekerja akan didorong untuk memberikan yang terbaik dari kemampuan dan keahlian mereka.

Pengertian Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi adalah suatu rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya pembangunan suatu bangunan, mencakup pekerjaan pokok dalam bidang teknik sipil dan arsitektur, meskipun tidak jarang juga melibatkan disiplin lain seperti teknik industri, mesin, elektro, geoteknik, plumbing, maupun lansekap. Mempunyai awal kegiatan dan akhir kegiatan yang telah ditentukan atau mempunyai jangka waktu tertentu. Rangkaian kegiatan hanya dilakukan sekali (non rutin), tidak berulang-ulang sehingga menghasilkan produk yang bersifat unik, tidak identik tetapi sejenis. Jenis dan

intensitas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung (Erviyanto, 2004). Menurut Erviyanto (2004), proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut, terdapat suatu proses yang mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan berupa bangunan. Satu kali terjadi maksudnya adalah tidak ada proyek konstruksi yang sama persis satu dengan yang lainnya, sehingga proyek konstruksi sering dikatakan unik atau tidak ada proyek konstruksi yang sama (Institute, 2008b).

Berdasarkan hakikatnya, proyek dapat didefinisikan sebagai “Rangkaian usaha dalam jangka waktu tertentu yang bertujuan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa/pelayanan unik tertentu, dilaksanakan oleh manusia dengan memanfaatkan berbagai sumber daya, melalui rangkaian proses perencanaan, eksekusi, dan kontrol” (Soeharto, 1997). Proyek juga dapat didefinisikan sebagai satu usaha dalam jangka waktu yang ditentukan dengan sasaran yang jelas yaitu mencapai hasil yang telah dirumuskan pada waktu awal pembangunan proyek akan dimulai (Nugraha et al., 1985).

Jenis-jenis Proyek Konstruksi

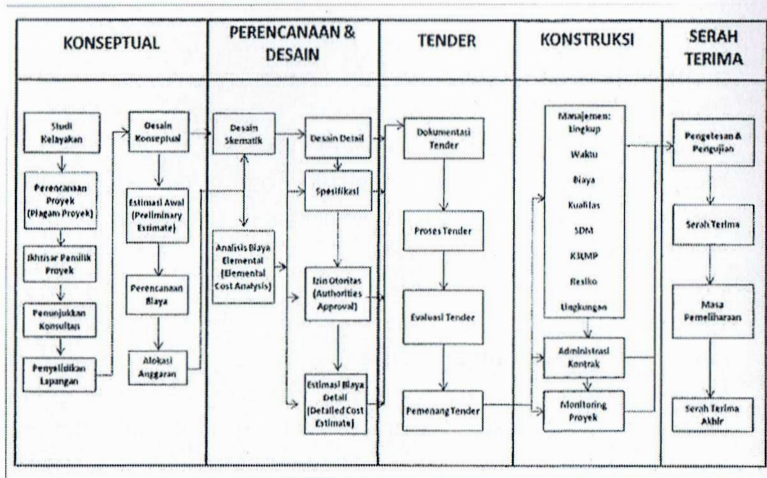
Adapun jenis-jenis proyek konstruksi menurut (Erviyanto, 2005) diantaranya :

1. Proyek bangunan perumahan atau bangunan pemukiman (*Residential Construction*) adalah suatu proyek pembangunan perumahan yang serempak dengan penyediaan prasarana penunjang. Jenis proyek bangunan perumahan atau pemukiman ini sangat membutuhkan perencanaan yang baik dan matang untuk infrastruktur

- yang ada dalam lingkungan pemukiman tersebut seperti jalan, air bersih, listrik, dan lain sebagainya.
2. Proyek konstruksi bangunan gedung (*Building Construction*) adalah tipe proyek konstruksi yang paling banyak dikerjakan. Tipe konstruksi bangunan ini menitik beratkan pada pertimbangan konstruksi, teknologi praktis, pertimbangan pada peraturan.
 3. Proyek konstruksi teknik sipil (*Heavy Engineering Construction*) adalah proses penambahan infrastruktur pada suatu lingkungan terbangun (*Built environment*). Pemilik proyek (*owner*) biasanya pemerintah baik pada tingkat nasional atau daerah. Pada proyek ini elemen desain, finansial dan pertimbangan hukum tetap menjadi pertimbangan penting, walupun proyek ini lebih bersifat non-profit dan mengutamakan pelayanan masyarakat (*public services*).

Aktivitas-aktivitas Proyek

Di dalam sebuah proyek konstruksi, selalu terdapat aktivitas-aktivitas proyek. Aktivitas-aktivitas proyek ini saling bergantung satu sama lain. Gambar berikut menunjukkan berbagai jenis aktivitas proyek di dalam satu siklus hidup proyek konstruksi (Hansen, 2017).



Gambar 2.5 Berbagai Aktivitas dalam Siklus Hidup Proyek Konstruksi
 Sumber : (Hansen, 2017)

Knowledge

Pengetahuan merupakan sumber daya *intangibel* organisai yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada lingkungan yang semakin dinamis Wang dan Noe (2010), serta mampu meningkatkan kinerja organisasi. Pengertian knowledge , seperti yang tertulis dalam buku Von Krogh, Ichiyo, adalah sebagai berikut :

1. *Knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*),
2. *Knowledge* merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpikirkan (*tacit*)
3. Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut,
4. Penciptaan inovasi yang melibatkan lima langkah utama yaitu :

- a. Berbagai *knowledge* terpikirkan (*tacit*)
- b. Menciptakan konsep
- c. Membenarkan konsep
- d. Membangun *prototype*, dan
- e. Melakukan penyebaran *knowledge* tersebut

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) keberhasilan perusahaan jepang ditentukan oleh keterampilan dan kepakaran mereka dalam menciptakan *knowledge* organisasinya (*organizational knowledge creation*). Penciptaan *knowledge* tercapai melalui pemahaman dan pengakuan terhadap hubungan *synergistic* dari *tacit* ke *explicit knowledge* dalam organisasi, serta melalui desain proses sosial yang menciptakan *knowledge* baru dengan mengalihkan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge*. Hal tersebut dari *tacit* ke *explicit* atau sebaliknya berarti dilakukan berdasarkan *learning process*. Dengan demikian, pengertian *knowledge* disini adalah pengetahuan, pengalaman, informasi factual dan pendapat para pakar. Organisasi perlu terampil dalam mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* dn kembali ke *tacit* yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru.

Untuk mencapai organisasi yang inovatif, diperlukan upaya membangun *knowledge sharing* (berbagai *knowledge*). Kunci utama pelaku *knowledge sharing* adalah manusia. Keuntungan dari orang yang berbagi *knowledge* adalah merke mampu merespon kesempatan secara cepat dan inovasi dapat diciptakan agar mencapai kesuksesan di dunia bisnis secara cepat dengan penekanan biaya operasional. Kaiso Kautto-Koivula of Nokia Telecommunications menyimpulkan sebagai berikut : *“We have to understand more deeply how to really manage human-based individual and organizational tacit knowledge”* Namun pada *E-Newsletter Knowledge*

Management, ia menyatakan “*knowledge management is about applying the knowledge assets available to your organizational to create competitive advantage*” Aspek budaya dan pembelajaran (*learning*) juga diutarakan. Kaisa menekankan pentingnya budaya lingkungan apabila membangun program *knowledge management*. Dia mengatakan bahwa “*Success is based more on a human driven approach and deep integration rather than technology approach*” Oleh karena itu, nilai dan kepercayaan, motivasi dan *commitment*, serta insentif (*reward*) untuk *knowledge sharing* merupakan bagian dari budaya lingkungan.

Banyak organisasi belum atau tidak mengetahui potensi *knowledge* (*knowledge* + pengalaman) tersembunyi yang dimiliki oleh karyawannya. Menurut Riset Delphi Group menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dalam struktur 42% dipikiran (otak) karyawan, 26% dokumen kertas, 20% dokumen elektronik, 12% *knowledge base* elektronik. Fakta umum ini memang terjadi dimana-mana, bahwa asset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran kita, yang disebut *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, tetapi sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledges* sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena *knowledge* tersebut tersimpan dipikiran masing-masing individu dalam organisasi. Oleh karena itu, *Knowledge Management* ada untuk menjawab persoalan ini, yaitu proses mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan, hasil *knowledge* tersebut disebut *explicit knowledge*. Dokumentasi menjadi sangat penting dalam *knowledge management* karena tanpa dokumentasi semuanya akan tetap menjadi *tacit knowledge* dan *knowledge* itu menjadi

sulit untuk diakses oleh siapa pun dan kapan pun dalam organisasi.

Kebutuhan pelanggan yang berubah dengan cepat, siklus hidup produk yang semakin pendek, dan biaya pertumbuhan untuk adopsi teknologi merupakan pendorong organisasi untuk berinvestasi dalam *knowledge management* (Wang, 2010). Tujuan umum dari *knowledge management* adalah meningkatkan penanganan pengetahuan dan pengetahuan potensial secara sistematis dalam suatu organisasi (Kasemsap, 2014). *Knowledge management* terdiri dari proses-proses yang terpisah tetapi saling membutuhkan dari *knowledge creation*, *knowledge storage* dan *retrieval*, *knowledge transfer*, dan *knowledge application* (Alavi, 2001). Kemudian Haapalainen (2012), menyatakan proses *knowledge management* terdiri dari : *knowledge creation*, *knowledge storing*, *knowledge sharing*, dan penggunaan *knowledge*.

Knowledge Sharing

Knowledge sharing (berbagi pengetahuan) merupakan salah satu fase penting dari proses *knowledge management* (Yesil, 2013). *Knowledge sharing* merupakan esensi dari *knowledge management* (Aris, 2013). Faktanya 94% dari 260 responden dari perusahaan multi-nasional di Eropa percaya bahwa *knowledge management* membutuhkan individu untuk membagi apa yang mereka ketahui dengan individu yang lain dalam organisasi (Financial Time, 1999) dalam Bock & Kim, 2003:221). Oleh karenanya, Quigley (2007), menyatakan bahwa *knowledge sharing* semakin dipandang sebagai faktor kritis untuk mencapai efektivitas organisasi. Hal ini bisa terjadi karena *knowledge sharing* diantara para karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, baik di sector public maupun sector privat (Silvi, 2006). *Knowledge*

Sharing merupakan aktivitas yang bisa meningkatkan kompetensi karyawan yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Nonaka, 1995). *Knowledge sharing* bisa mengurangi ketidakpastian Bennet (2007), meningkatkan efektivitas dan efisiensi Reid (2003), serta pembelajaran individu (Yu, 2010).

Melalui *knowledge sharing*, karyawan bisa berkontribusi pada aplikasi pengetahuan, inovasi, dan yang paling penting bisa menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Damodaran, 2000). Aktivitas *knowledge sharing* diantara para karyawan merupakan wahana untuk melakukan eksploitasi dan kapitalisasi sumber-sumber *knowledge based* (Cabrera, 2005). Aktivitas *knowledge sharing* terbukti bisa mengurangi biaya produksi, mempercepat proyek pengembangan produk baru, meningkatkan kinerja tim, meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi, meningkatkan pertumbuhan penjualan, serta meningkatkan pendapatan dari produk dan layanan baru (Wang, 2010). Oleh karenanya Felin (2007), menyatakan bahwa *knowledge sharing* menempati posisi penting dalam organisasi karena bisa menghasilkan keunggulan kompetitif.

Knowledge sharing merujuk pada pemberian tugas-tugas informasi dan *know-how* untuk menolong rekan kerja dan berkolaborasi dengan rekan kerja dalam rangka menyelesaikan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau mengimplementasikan kebijakan maupun prosedur (Wang, 2010). Sebagai konsekuensinya, individu yang memiliki “*common value*” dan “*shared value*” biasanya lebih suka membagi pengetahuan yang mereka miliki (Chiu, 2006). *Knowlwdge sharing* merupakan jembatan antara pengetahuan individu dan pengetahuan organisasi, yang akan meningkatkan *absortive capacity*, kapasitas inovasi dll, yang *outcome*-nya akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang langgeng

(Grant, 1996). *Knowledge sharing* terjadi ketika anggota organisasi berbagi informasi, ide-ide, saran-saran, dan keahlian dengan rekan kerjanya (Bartol, 2002).

III. PENUTUP

Dalam fungsi manajemen, Pengorganisasian, menetapkan : pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi/wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

Pengertian perencanaan SDM antara lain : mengefektifkan penggunaan SDM, menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi serta mengkoordinasikan kegiatan MSDM. Kinerja yaitu tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Prinsip2 dasar manajemen kinerja salah satunya yaitu kerja sama serta komunikasi dua arah.

Keberhasilan proyek dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yaitu waktu, biaya, mutu, kepuasan dari pemilik, kepuasan desainer, kepuasan kontraktor, fungsional, dan *project variations*.

Pihak-pihak antara lain : pemilik proyek, organisasi atau perusahaan yang melaksanakan pembangunan proyek, sub kontraktor, supplier, konsultan mempunyai peran dan kepentingan tertentu atas keberhasilan proyek

Knowledge sharing merujuk pada pemberian tugas-tugas informasi dan *know-how* untuk menolong rekan kerja dan berkolaborasi dengan rekan kerja dalam rangka menyelesaikan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau mengimplementasikan kebijakan maupun prosedur. Sebagai konsekuensinya, individu yang memiliki “*common value*” dan “*shared value*” biasanya lebih suka membagi pengetahuan yang mereka miliki.

Aktivitas *knowledge sharing* terbukti bisa mengurangi biaya produksi, mempercepat proyek pengembangan produk baru, meningkatkan kinerja tim, meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi, meningkatkan pertumbuhan penjualan, serta meningkatkan pendapatan dari produk dan layanan baru. *knowledge sharing* menempati posisi penting dalam organisasi karena bisa menghasilkan keunggulan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M. L., D 2001. Knowledge management and knowledge management systems : conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107, 136.
- Aris, A. Z. b. Z. 2013. Requirement for knowledge sharing behavior : a review of empirical findings. *Journal of Asian Scientific Research*, 3, 517-526.
- Armstrong, M. 2004. *Performance Management*, Tugu.
- Bartol, K. M. d. S., A 2002. Encouraging knowledge sharing : the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 64-76.
- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta, Fakultas Ekonomi UGM.
- Bennet, A. d. B., D 2007. Context: the shared knowledge enigma. *VINE : The Journal of Information and Knowledge Management System* 37, 27-40.
- Cabrera, E. F. d. C., A 2005. Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resources Management*, 16, 720-735.
- Chan, A. P. 2002. A Predictive Model for Project Success.
- Chiu, C. M. H., M.H.; Wang, E.T.G. 2006. Understanding knowledge sharing in virtual communities : an Integration

- of social capital & social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42, 1872-1888.
- Damodaran, L. d. O., W 2000. Barriers and facilitator to the use of knowledge management systems. *Behaviour & InformationTechnology*, 16, 405-413.
- Darroch, J. (2005) 'Knowledge management , innovation and firm performance', pp. 101-115. doi: 10.1108/13673270510602809.
- Edison, E., Anwar, Y. & Komariyah, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, Bandung, Alfabeta.
- Ervianto, W. I. 2004. *Teori-Aplikasi Manajemen Proyek Konstruksi*, Yogyakarta, ANDI.
- Ervianto, W. I. 2005. *Manajemen Proyek Konstruksi (Edisi Revisi)*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep&Kinerja*, Jakarta, Mitra Wacana Media.
- Felin, T. d. H., W.S 2007. The knowledge-based view nested heterogeneity, and new value creation: philosophical consideration on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32, 195-218.
- Grant, R. M. 1996. Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Haapalainen, P. P., Kirsi 2012. Knowledge management processes : storing, searching and sharing knowledge in practice. *International Journal of Information Systems in thr Service Sector*, 4, 29-39.
- Hamali, A. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*, Jakarta, CAPS (Center for Academic Publishing Service).

- Hansen, S. 2017. *Quantity Surveying, Pengantar Manajemen Biaya dan Kontrak Konstruksi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Institute, P. M. 2008b. A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Fourth Edition. Pennsylvania: Project Management Institut, Inc.
- Iveta, G. 2012. Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4, 117-128.
- Kasemsap, K. 2014. *The role of knowledge sharing on organizational innovation: an integrated framework*.
- Krajangsri, T. & Pongpeng, J. 2016. Effect of Sustainable Infrastructure Assessments on Construction Project Success Using Structural Equation Modeling. *American Society of Civil Engineers*.
- Kikoski, C., and Kikoski, J. F. (2004) *The enquirig organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge crea tion: skill for 21 st century organizations*. Westport, CT: Praeger.
- Lock, D. 1983. *Manajemen Proyek*, Jakarta, Lembaga PPM-Penerbut Erlangga.
- Nasucha, C., & Pasolong, H 2016. Reformasi Administrasi Publik : Teori dan Praktek. In: Grasindo (ed.) *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ngah, R. (2007) 'Tacit Knowledge Sharing and SMEs ' Organizational Performance', 1(1), pp. 216-220.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) 'How Japanese companies create the dynamics of innovation', in *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. d. T., H 1995. *The knowledge creating company : how Japanese companies create the dynamic of innovation*, New York, Oxford University Press.

- Nugraha, P., Natan, I. & Sutjipto, R. 1985. *Manajemen Proyek Konstruksi I*, Surabaya, Kartika Yudha.
- Quigley, N. R. N., P.E.; dan Bartol, K.M. 2007. A multilevel investigation of the motivational mechanisms undelying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18, 71-88.
- Reid, F. 2003. Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, 30, 43-49.
- S.P.Hasibuan, M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Toko Gunung Agung.
- Schermerhorn, J. R. 1993. *Management for productivity*, Wiley.
- Shafeek, H. 2016. The Impact of Human Resources Management Practices In SMES. *Annals of Faculty Engineering Hunedoara*.
- Silvi, R. d. C., S 2006. Investigating the management of knowledge for competitive advantage : a strategic cost management perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 7, 309-323.
- Soeharto, I. 1997. *Manajemen Proyek : Dari Konseptual Sampai Operasional* Jakarta, Erlangga.
- Sudarmanto 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Wang, S. d. N., Raymond. A 2010. Knowledge sharing : a review and directions for future research. *Human Resources Management Review*, 20, 115-131.
- Wibowo 2013. *Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta, Salemba Empat.

- Wirawan 2012. *Menghadapi Stres dan Depresi : Seni Menikmati Hidup Agar Selalu Bahagia*, Jakarta, Platinum.
- Yu, T. K. L., L.C.; T.F 2010. Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computer in Human Behavior*, 26, 32-41.
- Yesil, S. d. H., Bengu 2013. An empirical investigation into the influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing and individual innovation behavior. *International Journal of Knowledge Management*, 9, 38-61, April-June.

ISBN 978-623-7963-18-9



9

786237

963189