

BAB III

PENANGGUNG JAWAB LAPORAN

A. Umum

Laporan diperlukan untuk dapat menilai apakah hasil pekerjaan sudah sesuai dengan biaya, mutu dan waktu yang direncanakan. Jika ternyata terjadi deviasi atau penyimpangan serta tidak sesuai dengan hal-hal yang disyaratkan, maka laporan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan data untuk digunakan sebagai bagian dari proses mencari pemecahan masalah.

Untuk dapat menghasilkan laporan yang bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan, maka sistematika penyerahan dan penerimaan laporan selalu disertai dengan tanda terima.

Hal ini untuk menghindari adanya ketidak keterimanya laporan dimaksud. Misalkan dalam pelaksanaan tender yang bertanggung jawab adalah panitia tender sedangkan ditempat kerja biasanya Bagian Ekspedisi.

Pelaksanaan pekerjaan yang bersifat rutinitas seperti penyerahan formulir daftar simak (check list) maka yang bertanggung jawab adalah seksi/departemen yang terkait.

B. Kepemimpinan Proyek dan Manajemen Antarkultur

Mengingat arus globalisasi yang cepat berkembang, maka disamping harus mengetahui hal-hal yang telah dibahas di muka, pimpinan proyek perlu pula mengetahui aspek yang melekat pada sifat-sifat sumber daya manusia, dari suatu daerah bahkan juga suatu negeri, sehingga bias membandingkan dan mengelolanya dengan lebih cermat dan tepat. Penyelenggaraan proyek seringkali harus mendatangkan tenaga yang melewati batas-batas wilayah maupun negara. Dalam hubungan ini menarik untuk diperhatikan beberapa fenomena yang disusun oleh Hari G. Soeprarto (1986) berdasarkan beberapa acuan dari Hofstede, Kluckholm-Strodtbeck dan Asia Pacific Journal 1984 yang pada garis besarnya adalah sebagai berikut.

1. Hofstede

Membuat kategori sebagai berikut.

a. Individualisme versus Kolektivisme

Dalam hal ini, yang ditinjau adalah derajat keterkaitan dan ketergantungan di antara pribadi di dalam masyarakat. Individualisme menunjukkan

masyarakat lebih suka kerangka keterkaitan sosial yang lebih kendor, dimana diharapkan masing-masing individu atau pribadi akan mengurus dirinya sendiri dan keluarganya. Sebaliknya, kolektivisme menunjukkan masyarakat lebih memilih kerangka keterkaitan sosial yang lebih erat. Jadi, dalam keluarga besar, famili dan lain-lain akan memperhatikannya, yang diimbangi dengan kesetiaan dari pribadi tersebut terhadap kelompok yang bersangkutan.

b. Jarak Kekuasaan yang Besar dan Kecil (Large versus Small Power Distance)

Jarak kekuasaan adalah sejauh mana anggota menerima kekuasaan dalam organisasi atau institusi yang dibagikan secara tidak sama. Ini berpengaruh terhadap tingkah laku mereka yang kurang mempunyai kekuasaan terhadap yang lebih berkuasa. Pada jarak kekuasaan yang besar, orang menerima dengan sukarela hierarki kekuasaan tanpa banyak mempertanyakan alasannya, sedangkan dalam masyarakat yang menetapkan jarak kekuasaan kecil, masyarakat akan selalu menuntut persamaan hak dan penjelasan ketidaksamaan kekuasaan di antara mereka. Hal ini menjadi dasar bagaimana masyarakat itu akan menyusun organisasi atau institusinya.

c. Strong versus Weak Uncertainty Avoidance

Dalam hal ini, yang menjadi ukuran adalah bagaimana masyarakat dalam menerima ketidakpastian atau keragu-raguan. Masyarakat dengan perasaan penghindaran ketidakpastian tinggi akan selalu memelihara aturan yang telah dibakukan dan tidak toleran dalam menerima penyimpangan. Sebaliknya, masyarakat dengan perasaan penghindaran ketidakpastian rendah lebih fleksibel dan rileks dalam menghadapi penyimpangan dan ketidaksesuaian dengan aturan. Pandangan ini akan menentukan bagaimana masyarakat akan bereaksi terhadap kenyataan bahwa waktu hanya berjalan satu arah dan masa depan adalah tidak pasti.

d. Masculinity versus Femininity

Masyarakat yang bersifat kelaki-lakian mempunyai preferensi terhadap sifat-sifat kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Sedangkan masyarakat yang bersifat kewanitaan memiliki preferensi terhadap sifat-sifat memelihara hubungan baik, halus, memperhatikan yang lemah dan mutu kehidupan.

2. Klucholm-Strodbek

Kerangka acuannya didasarkan atas hal-hal berikut.

- a. Hubungan masyarakat dengan lingkungan
- b. Orientasi terhadap waktu
- c. Orientasi terhadap aktivitas
- d. Sifat dominan penduduk (nature of people)
- e. Focus on responsibility
- f. Conception of space

Kerangka acuan butir b ini untuk Indonesia belum kami miliki. Tetapi mungkin dapat diperkirakan hasilnya bagi mereka yang langsung terjun ke proyek dan mencermati kultur Indonesia.

3. Asia Pasific Journal

Dari hasil survey yang telah dilakukan Asia Pacific Journal, 1984 ditemukan bahwa umumnya sifat masyarakat Indonesia yang berkaitan dengan manajemen antarkultur dapat disimpulkan sebagai berikut.

Individualisme versus.

Kolektivisme	: Kolektif
Power distance	: Tinggi
Strong vs weak uncertainty avoidance	: Rendah
Masculinity vs Femininity	: Seimbang

Dari hasil kajian diatas, maka untuk mencapai efektivitas yang sebesar-besarnya pada suatu penyelenggaraan proyek, maka di samping menggunakan kaidah-kaidah teknis yang baku, seperti perencanaan penggunaan jaringan kerja, pengendalian dengan konsep earned value, rekayasa nilai, dan lain-lain, maka pendekatan pengelolaannya harus dikembangkan secara komprehensif termasuk mengkaji dan memahami budaya dan watak para pelaku, baik individu maupun kelompok. Terutama di dalam menyusun organisasi, membentuk tim, dan pemilihan personil.

Sebagai contoh suatu analisis penerapan untuk memimpin personil proyek di Indonesia adalah sebagai berikut :

a. Kolektivisme

Segi positif dari masyarakat yang bersifat kolektivisme adalah cenderung untuk memperlancar pembentukan suatu team work yang efektif. Hal ini perlu diperhatikan oleh pimpinan proyek yang anggotanya sebagian besar

berasal dari Indonesia, dan bagaimana kalau harus bercampur dengan kelompok yang berasal dari luar Indonesia.

b. Power distance tinggi

Power distance yang tinggi berpengaruh besar terhadap gaya kepemimpinan. Pimpinan harus dapat menjadi figure (dapat dicontohkan tingkah lakunya), memiliki kredibilitas teknis maupun administrative yang tinggi. Sebagai contoh misalnya, kecenderungan anggota tim home office atau personil lapangan akan menerima pimpinan dan tidak banyak mempersoalkan penunjukannya. Dengan demikian, criteria pemilihan pimpinan home office dan pimpinan lapangan oleh pucuk pimpinan perusahaan harus dibuat sebaik dan setepat mungkin agar juga mencakup masalah tersebut di atas.

c. Masculinity versus Femininity

Karena masculinity dan femininity seimbang, artinya tidak mengarah secara ekstrem ke satu pihak, maka dapat diusahakan memilih atau memadukan potensi sifat-sifat yang baik dari keduanya, misalnya sifat ketegasan (masculinity) dengan sifat memperhatikan pihak yang lemah (femininity).

d. Risk avoidance yang rendah

Risk avoidance yang rendah boleh dikatakan merupakan salah satu “keadaan” yang sering dijumpai pada sumber daya manusia di negara yang sedang berkembang, termasuk Indonesia. Bila penanganannya tidak tepat, dampak negatifnya cukup banyak. Keadaan ini umumnya memberi petunjuk bahwa antisipasi, persepsi, dan akhirnya response terhadap resiko kurang direncanakan dan diperhitungkan. Untuk menghadapinya, pimpinan proyek perlu memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek perencanaan, implementasi, dan pengendalian secara sistematis dan terus menerus, baik dalam hal biaya, mutu, lingkup, dan terutama jadwal.

C. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Pimpro

Garis besar tugas dan tanggung jawab pimpro adalah memimpin pelaksanaan proyek sesuai kontrak EPK. Garis besar ini merupakan sasaran utama. Dalam menjalankan tugasnya, pimpro harus memperhatikan kepentingan perusahaan tempat ia bekerja, kepentingan pemilik proyek dan peraturan pemerintah yang berlaku, maupun situasi lingkungan daerah letak lokasi proyek. pimpro harus mampu mengelola berbagai macam kegiatan, sejumlah besar tenaga kerja dan tenaga ahli,

terutama dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan, yaitu lingkup, jadwal, biaya, dan mutu. Pimpro merupakan titik pusat kontak dari semua organisasi peserta proyek, baik di dalam perusahaan itu sendiri seperti organisasi fungsional, maupun diluar seperti pemilik, pemerintah, konsultan, rekanan, dan lain-lain. Pada tahap implementasi, ia harus dapat mengintegrasikan dan merekonsiliasikan semua kegiatan menjadi satu kegiatan yang terpadu dalam rangka mencapai sasaran. Secara spesifik, tugas dan tanggung jawab pimpro meliputi:

1. Bersama-sama dengan bidang pemasaran, meletakkan dasar-dasar hubungan dengan pemilik proyek.
2. Ikut memberikan masukan dalam menyiapkan dokumen usulan lelang.
3. Ikut serta bernegosiasi dalam usaha memenangkan lelang dan menyusun kontrak.

Bila lelang telah dimenangkan, maka pimpro harus aktif bahkan bertindak sebagai pimpinan dalam hal-hal berikut.

1. Ikut serta memimpin negosiasi kontrak EPK dengan pihak pemilih proyek. Menyiapkan organisasi tim inti.
2. Mengidentifikasi dan bernegosiasi dengan departemen lain untuk pengisian personil tim inti.
3. Memimpin pembuatan rencana implementasi proyek (RIP), atau project implementation plan.
4. Meninjau kembali standar prosedur kerja ke dalam yang dimiliki perusahaan, apakah masih sesuai atau perlu perubahan untuk dipakai mengelola proyek yang akan berlangsung.
5. Mengadakan rapat kick off dengan individu atau bidang yang terlibat pada penyelenggaraan proyek. Kemudian dilanjutkan dengan pemilik untuk mengkaji dan mendapatkan dukungan semua aspek pelaksanaan, mulai dari teknis lingkup proyek sampai kepada prosedur kerja dengan peserta proyek.
6. Memimpin kegiatan garis besar perencanaan dan meletakkan dasar sistem pengawasan dan pengendalian.
7. Mengikuti, mengawasi, dan memberikan petunjuk kegiatan-kegiatan engineering, pembelian, konstruksi, dan start up, serta melakukan koordinasi dengan departemen fungsional dalam masalah tersebut, agar didapat keyakinan bahwa semuanya sesuai dengan sasaran proyek.
8. Menyetujui pembayaran bagi pekerjaan-pekerjaan yang telah terselesaikan sesuai dengan kontrak EPK.

9. Memimpin pembuatan laporan berkala, mengenai kemajuan pelaksanaan proyek.

Di samping itu, seorang pimpro harus selalu mengadakan hubungan rapat dengan wakil pemilik proyek dan para stake holder yang lain untuk mendengar keinginan dan keluhan-keluhan dalam rangka memelihara hubungan baik antara proyek dengan mereka.

D. Dokumentasi

1. Dokumen Yang Disyaratkan

Mengelola aspek komersial dan administrasi yang sistematis umumnya didahului dengan menentukan daftar jenis dokumen yang harus tersedia, kemudian mengkaji kelengkapannya, apakah sudah cukup memenuhi persyaratan dan peraturan atau prosedur yang berlaku. Dokumen tersebut dipersiapkan oleh penyedia jasa untuk dikaji, dan bila perlu disetujui oleh pemilik, yang terdiri dari tanda jaminan (bond) dan berbagai sertifikat asuransi, sertifikat jaminan material, peralatan, dan lain-lain.

2. Tanda Jaminan

Karena pentingnya factor waktu dan biaya, maka pemilik berkeinginan agar para peserta lelang adalah perusahaan atau penyedia jasa yang betul-betul telah mempersiapkan diri untuk menerima dan melaksanakan pekerjaan proyek, bukan berhenti hanya sampai pada pengajuan penawaran saja. Pemilik juga ingin adanya jaminan melindunginya dari akibat-akibat yang terjadi karena penyedia jasa tidak melanjutkan pekerjaan atau tidak melaksanakan kewajiban pembayaran kepada subpenyedia jasa atau rekanan. Untuk maksud tersebut, di dunia usaha pembangunan proyek dikenal bermacam jaminan, yang diantaranya jaminan lelang (bid bond), jaminan kinerja (payment bond), dan jaminan subpenyedia jasa (subcontractor bond).

3. Jaminan Lelang

Tujuan jaminan lelang adalah untuk melindungi pemilik dari kerugian keuangan yang terjadi bila pemenang lelang mengundurkan diri. mekanismenya, para peserta lelang diwajibkan menyerahkan tanda jaminan berupa garansi bank kepada pemilik pada waktu menyerahkan proposal. Tanda jaminan ini memberikan hak kepada pemilik untuk menarik sejumlah dana yang telah

ditentukan besarnya atas beban peserta lelang, bila oleh satu dan sebab lain peserta lelang tidak bersedia menerima pekerjaan yang telah dimenangkannya. Besarnya jumlah jaminan lelang bermacam-macam dan dinyatakan sebagai persentase biaya proyek. Jadi, tergantung dari besarnya biaya proyek dan ketentuan lain yang digunakan oleh pemilik. Bisa saja jumlah kerugian keuangan pemilik yang ditimbulkan akibat pengunduran diri pemenang lelang lebih besar dari jumlah jaminan lelang, dimana jumlah maksimum yang diterima oleh pemilik adalah angka yang tertera dalam jaminan lelang. Misalnya, keadaan ini terjadi bila pemilik menunjuk pemenang lelang kedua yang selisih harganya dengan pemenang yang mengundurkan diri lebih besar dari jumlah jaminan lelang. Tanda jaminan lelang tersebut akan dikembalikan kepada masing-masing peserta jika proses lelang telah diakhiri dengan ditunjuknya pemenang.

4. Jaminan Kerja

Tujuan jaminan kerja adalah untuk melindungi pemilik terhadap kemungkinan penyedia jasa tidak dapat memenuhi kewajiban seperti telah ditentukan dalam kontrak, misalnya menghentikan pekerjaan karena kesulitan keuangan. Dalam kasus seperti ini, pemilik berhak menarik dana yang dijamin dari badan atau perusahaan penjamin untuk membayar pekerjaan yang dilakukan oleh pihak ketiga atas prakarsa pemilik, melanjutkan pekerjaan yang ditinggalkan oleh penyedia jasa.

5. Jaminan Peralatan

Proyek E-MK memiliki berbagai peralatan dengan fungsi dan kapasitas yang berbeda. Peralatan tersebut umumnya dipabrikasi oleh perusahaan yang berlainan. Meskipun telah diadakan inspeksi dan testing, pemilik proyek masih menginginkan suatu jaminan atas berfungsinya peralatan yang telah dipasang di proyek. Jaminan tersebut dikenal sebagai equipment guaranty yang diterbitkan oleh vendor atau manufacturer yang meliputi jaminan material dan mutu pengerjaan (workmanship), umumnya berlaku selama 1 tahun. Dalam hal ini demikian, penyedia jasa berkewajiban memperoleh surat pernyataan atau sertifikat jaminan tersebut, dan menyerahkan kepada pemilik pada waktu proyek selesai.

6. Jaminan Pembayaran

Jaminan pembayaran dimaksudkan untuk melindungi subpenyedia jasa dan rekanan, jika penyedia jasa tidak melakukan pembayaran pada waktu jumlah yang telah dijanjikan dalam kontrak antaramereka, sedangkan barang dan jasa telah diserahkan dan dikerjakan sesuai dengan ketentuan.

7. Jaminan Subpenyedia jasa

Untuk melindungi dirinya terhadap kerugian keuangan yang diakibatkan oleh subpenyedia jasa yang tidak dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju, maka penyedia jasa memerlukan suatu jaminan prestasi dari subpenyedia jasa.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa adanya jaminan yang meliputi berbagai aspek dan bentuk bermaksud untuk meringankan pemilik terhadap tambahan biaya yang akan timbul secara langsung diakibatkan oleh penyedia jasa yang tidak melaksanakan tugasnya sesuai kontrak. Jaminan tersebut tidak menutup kerugian yang ditanggung pemilik sebagai dampak keterlambatan (consequential damage) penyelesaian proyek, seperti berkurangnya pangsa pasar dan lain-lain. Selain itu, kesulitan-kesulitan yang timbul akibat terganggunya program pelaksanaan proyek tidak dapat diatasi oleh jaminan tersebut di atas. Oleh karena itu, pemilihan penyedia jasa yang tepat, yang secara teknis diharapkan mampu melaksanakan pekerjaan dan didukung oleh kondisi keuangan yang baik, merupakan salah satu syarat penting untuk mencapai keberhasilan proyek.

8. Sertifikat Asuransi

Jenis dan besar perlindungan asuransi (insurance coverage) bagi pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan proyek, harus ditentukan berdasarkan sifat-sifat proyek yang bersangkutan setelah mengkaji kemungkinan adanya resiko yang dapat menimbulkan kerusakan, kecelakaan dan kerugian terhadap harta benda, keselamatan, dan lain-lain. Sumber kerugian di atas cukup banyak dan resikonya besar. Oleh sebab itu, baik pemilik maupun penyedia jasa harus melindungi diri dengan berbagai macam asuransi. Asuransi tersebut terdiri dari :

- a. Asuransi yang melindungi harta benda dan liability proyek atau pemilik; dan
- b. Asuransi yang melindungi penyedia jasa dari kehilangan, kerusakan, dan klaim serta liability selama operasi proyek.

Asuransi di atas dituangkan dalam berbagai bentuk, diantaranya yang terpenting adalah sebagai berikut:

1. Asuransi Builder All Risk

Asuransi ini bertujuan memberi perlindungan dari kemungkinan adanya kerusakan yang terjadi pada harta milik proyek. Terdapat beberapa jenis asuransi builder all risk, dari yang terbatas hanya melindungi risiko kebakaran sampai kepada berbagai berbagai resiko yang lain. Jumlah harga yang dihitung didasarkan atas jumlah total biaya proyek dikurangi harga milik proyek yang dianggap tidak akan terkena kerusakan, misalnya harga tanah, desain engineering, dan lain-lain. Pada umumnya, pemilik sendiri yang akan membeli asuransi ini sedangkan penyedia jasa membantu segi administrasinya.

2. Asuransi Transit

Asuransi ini bertujuan untuk melindungi resiko kerusakan atau kehilangan hak milik proyek sewaktu dalam perjalanan (transit). Termasuk didalamnya adalah asuransi barang atau muatan (cargo insurance) untuk angkutan lewat laut maupun udara. Proyek tidak dapat hanya menggantungkan asuransi yang dimiliki oleh perusahaan angkutan yang akan mengangkut barang proyek tersebut, karena pada umumnya kewajibannya (liability) sangat terbatas. Proyek perlu mempunyai asuransi transit, yang jumlah harganya sama dengan harga muatan. Pada umumnya, pemilik membeli asuransi transit edangkan penyedia jasa utama memproses dan mengajukan kepada pemilik bila timbul klaim.

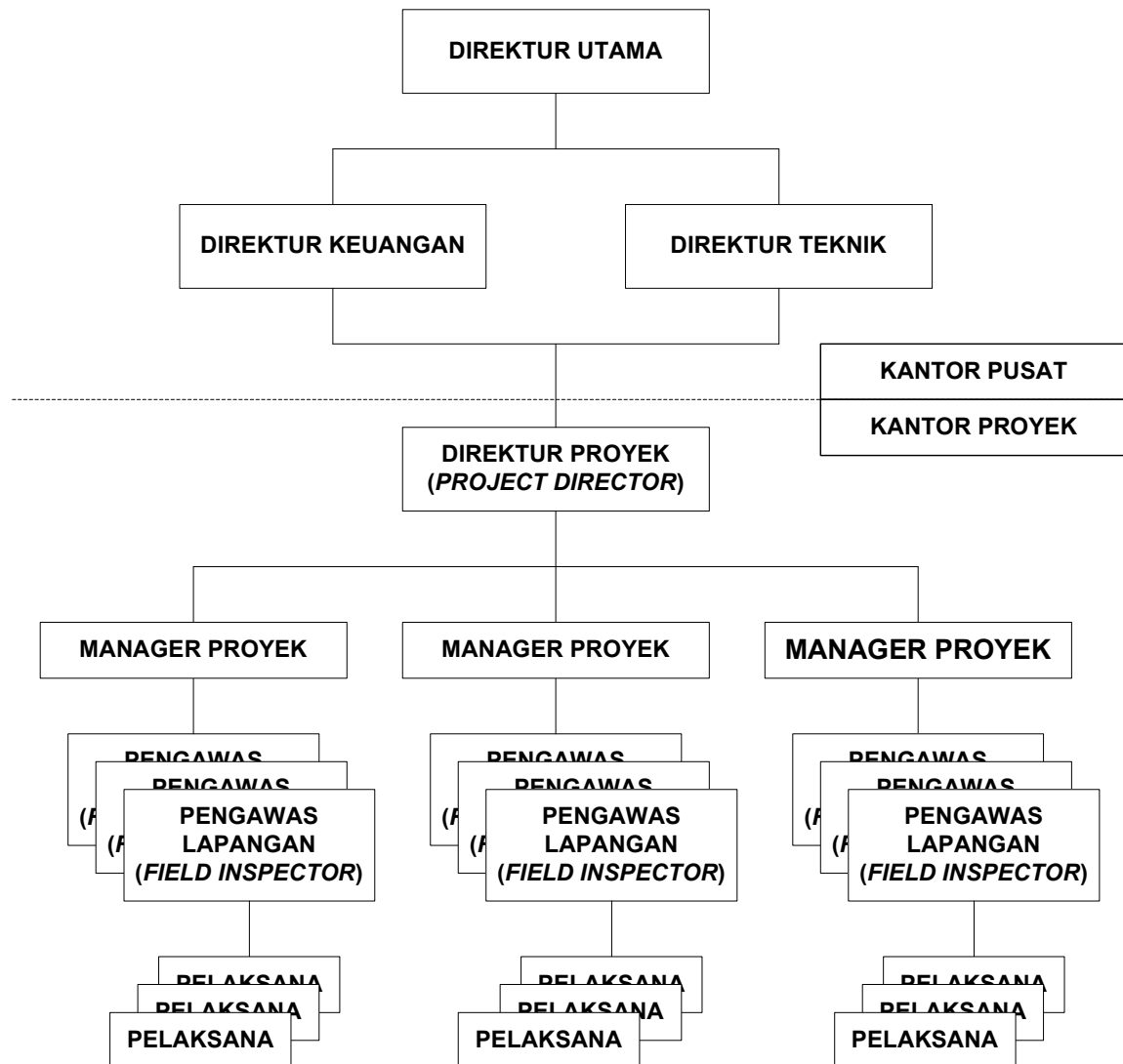
3. Asuransi Comprehensive General Liability

Disamping jenis asuransi yang tersebut diatas dikenal juga jenis lain, misalnya comprehensive general liability dan automobile liability. Pada umumnya di dalam kontrak dinyatakan bahwa pemilik tidak mempunyai tanggung jawab atas adanya klaim atau tuntutan yang timbul disebabkan oleh kecelakaan, kematian atau kehilangan, dan kerusakan harta benda pribadi yang terjadi selama berlangsungnya pekerjaan proyek, kecuali bila disebabkan oleh keteledoran pemilik.

Karena besarnya resiko pekerjaan pabrikan dan konstruksi yang akan dilakukan oleh penyedia jasa ,subpenyedia jasa, atau pihak lain, maka sebelum kegiatan dimulai pemilik harus memeriksa dan memverifikasi lengkap atau tidaknya perlindungan asuransi. Untuk memudahkan

memantau masa berlakunya polis, dianjurkan untuk menyusun suatu log pencatat sertifikat asuransi dan surat-surat tanda jaminan.

E. Penanggung Jawab Laporan



1. Pelaksana:

Pelaksana memberi catatan hasil observasi kegiatan pekerjaan dan tembusan/copy avoid verbal order kepada Pengawas Lapangan pada hari berjalan.

2. Pengawas Lapangan:

Di samping catatan dari pelaksana, Laporan Harian yang dibuat oleh Pengawas Lapangan juga memuat laporan kondisi proyek dan pengamatan serta instruksi yang ia lakukan sendiri.

Selanjutnya, pada akhir minggu, Pengawas membuat rekapitulasi Laporan Harian dalam Laporan Mingguan. Laporan Harian diserahkan ke Manajer Proyek setiap hari, sedang Laporan Mingguan diserahkan ke Manajer Proyek pada akhir minggu.

3. Manajer Proyek

Manajer proyek membuat Laporan Bulanan berdasarkan catatan dan laporan dari Pengawas Lapangan.

Di samping catatan tersebut, Laporan Bulanan dilengkapi dengan :

1. Realisasi kemajuan pekerjaan, baik dalam bentuk tabel maupun dalam bentuk Grafik 'S'
2. Realisasi kemajuan pekerjaan tersebut, selanjutnya dikonversikan menjadi nilai proyek, yang nantinya digunakan untuk keperluan bagian keuangan (untuk tagihan atau pembayaran)
3. Photo-photo hasil observasi di lapangan.

Laporan ini diserahkan ke Direktur Proyek tiap akhir bulan.

4. Direktur Proyek:

Berdasarkan Laporan Bulanan, Direktur Proyek membuat:

1. Laporan penggunaan dana proyek
2. Laporan nilai proyek yang telah diselesaikan
3. Program pelaksanaan bulan mendatang

Laporan dan perencanaan program ini diserahkan ke Direktur Keuangan dan Direktur Teknik, untuk dijadikan pertimbangan dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya setelah dilaporkan dan dibahas dengan Dewan Direksi/Direktur Utama.

RINGKASAN BAB-03

Memimpin dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan anggota atau kelompok organisasi untuk bekerja sama dengan sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan.

Para pengamat beranggapan bahwa otoritas resmi pimpro amat terbatas sehingga untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinannya, pengembangan expert power dan referent power sangat diperlukan.

Kualifikasi pimpro ditekankan pada kemampuan menumbuhkan kerjasama antara peserta proyek yang memerlukan koordinasi dan integasi yang insentif. Oleh karena itu, kemampuan ini cenderung kearah generalis, dengan yang memahami aspek teknis proyek.

Proyek merupakan arena potensial untuk tumbuhnya konflik; bila teratasi dengan baik, konflik dapat merupakan sarana perubahan yang positif. Para peneliti masalah tersebut berpendapat bahwa konflik dalam proyek hendaknya dihadapi secara langsung dan diselesaikan dengan tuntas.

Potensi sumber konflik di lingkungan proyek adalah dari prioritas, jadwal, masalah teknis, administrasi, personalitas, dan alokasi biaya.

Untuk menghadapi era globalisasi, maka pengelola proyek perlu juga memahami masalah manajemen antarkultur, yang berkaitan dengan budaya sumber daya manusia yang berasal dari berbagai daerah atau negara, seperti individualisme versus kolektivisme, jarak kekuasaan, uncertainty avoidance, dan masculinity versus feminity.

LATIHAN

1. Pimpro dianggap memiliki otoritas resmi terbatas, sehingga untuk melengkapinya atau meningkatkannya diperlukan expert power dan referent power. Bagaimanakah caranya mengembangkan dua power tersebut ?
2. Secara garis besar, kualifikasi pimpro cenderung kearah generalis. Apakah yang harus dilakukan bila seorang spesialis menduduki jabatan pimpro?
3. Proyek dianggap sebagai arena potensial tempat tumbuhnya konflik. Mengapa demikian? Sebutkan potensi sumber konflik sepanjang siklus proyek dan cara penggunaannya!

4. Apakah yang dimaksud dengan manajemen antarkultur? Aspek-aspek apa yang harus diperhatikan pengelola proyek di Indonesia, yang berkaitan dengan manajemen antarkultur diatas?