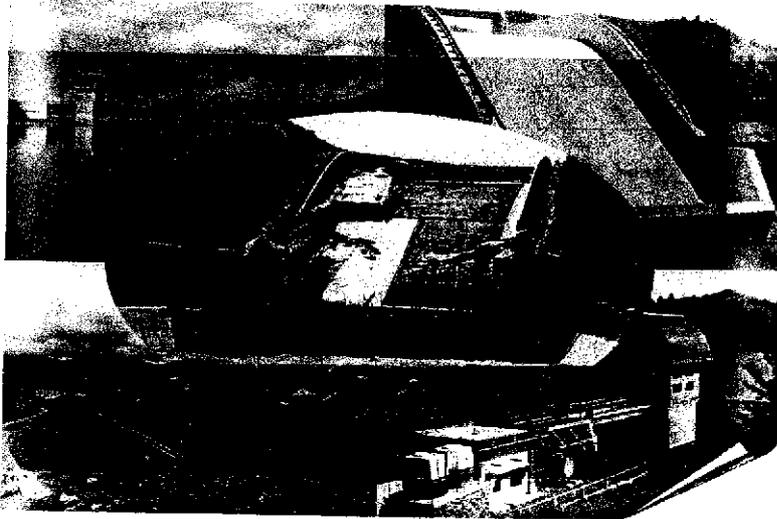


PMW - 02 / MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI

**PELATIHAN  
KEPALA PROYEK PEKERJAAN SUMBER  
DAYA AIR  
(PROJECT MANAGER)**



**DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PUSAT PELATIHAN JASA KONSTRUKSI (PUSLATJAKONS)**



## KATA SAMBUTAN

Sampai saat ini upaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia baru merupakan wacana belum merupakan kegiatan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh, hal ini dapat dilihat seperti yang terpetakan dalam laporan UNDP (Human Development Report, 2004) yang mencantumkan Indeks Pengembangan SDM (Human Development Index HDI), Indonesia pada urutan 111, satu tingkat diatas Vietnam urutan 112, jauh di bawah dari Negara-negara ASEAN terutama Malaysia urutan 59, Singapura urutan 25, dan Australia urutan 3.

Bagi para pemerhati dan khususnya bagi yang terlibat langsung dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), kondisi tersebut merupakan tantangan sekaligus sebagai modal untuk berpacu mengejar ketinggalan dan obsesi dalam meningkatkan kemampuan SDM paling tidak setara dengan Negara tetangga ASEAN, terutama menghadapi era globalisasi.

Berbagai perangkat aturan telah disusun, diantaranya yang berkaitan dengan pengembangan ketenagakerjaan seperti Undang-undang yang mengamanatkan pengembangan SDM, khususnya tentang tenaga kerja dan kegiatan Jasa Konstruksi seperti :

- UU No. 18 tahun 1999, tentang : Jasa Konstruksi beserta peraturan pelaksanaannya, mengamanatkan perlunya "Bakuan Kompetensi" untuk semua tingkatan kualifikasi dan klasifikasi keahlian dan keterampilan di bidang Jasa Konstruksi.
- UU No. 13 tahun 2003, tentang : Ketenagakerjaan, mengamanatkan (pasal 10 ayat (2)). Pelatihan kerja diselenggarakan berdasarkan program pelatihan yang mengacu pada standar kompetensi kerja.

Mengacu pada amanat kedua undang-undang tersebut di atas, diimplementasikan kedalam konsep Pengembangan Sistem Pelatihan Jasa Konstruksi, yang oleh PUSLATJAKONS (Pusat Pelatihan Jasa Konstruksi) pelaksanaan programnya didahului dengan mengembangkan SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia), SLK (Standar Latihan Kerja), dimana keduanya disusun melalui analisis struktur kompetensi sektor / sub sektor konstruksi sampai mendetail, kemudian dituangkan dalam jabatan-jabatan kerja yang selanjutnya dimasukkan ke dalam Katalog Jabatan Kerja. Modul Pelatihan **Manajemen Pelaksanaan Konstruksi**, adalah salah satu paket pelatihan yang diambil dari hasil inventarisasi jabatan kerja yang kemudian dikembangkan berdasarkan SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia)

dan SLK (Standar Latihan Kerja) yang sudah disepakati dalam suatu konvensi Nasional, dimana modul-modulnya maupun materi uji kompetensinya disusun oleh Tim Penyusun / tenaga profesional dalam bidangnya masing-masing, merupakan suatu produk yang akan dipergunakan untuk melatih, dan meningkatkan pengetahuan dan kecakapan agar dapat mencapai tingkat kompetensi yang dipersyaratkan dalam SKKNI, sehingga dapat menyentuh langsung sasaran pembinaan dan peningkatan kualitas tenaga kerja konstruksi agar menjadi kompeten dalam melaksanakan tugas pada jabatan kerjanya.

Dengan penuh harapan modul pelatihan ini dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga cita-cita peningkatan kualitas SDM khususnya dibidang jasa konstruksi dapat terwujud.

Jakarta, Desember 2004

Kepala Pusat Pelatihan Jasa Konstruksi



**Ir. Sumaryanto Widayatin, MSCE**

NIP. : 110025689

## KATA PENGANTAR

Usaha dibidang Jasa Konstruksi merupakan salah satu bidang usaha yang telah berkembang pesat di Indonesia, baik dalam bentuk usaha perorangan maupun sebagai badan usaha skala kecil, menengah dan besar. Untuk itu perlu diimbangi dengan kualitas pelayanannya. Pada kenyataannya saat ini bahwa mutu produk, ketepatan waktu penyelesaian, dan efisiensi pemanfaatan sumber daya relatif masih rendah dari yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain adalah ketersediaan tenaga ahli / trampil dan penguasaan manajemen yang efisien, kecukupan permodalan serta penguasaan teknologi.

Masyarakat sebagai pemakai produk jasa konstruksi semakin sadar akan kebutuhan terhadap produk dengan kualitas yang memenuhi standar mutu yang dipersyaratkan.

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap produk sesuai kualitas standar tersebut, perlu dilakukan berbagai upaya, mulai dari peningkatan kualitas SDM, standar mutu, metode kerja dan lain-lain.

Salah satu upaya untuk memperoleh produk konstruksi dengan kualitas yang diinginkan adalah dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang menggeluti perencanaan baik untuk bidang pekerjaan jalan dan jembatan, pekerjaan sumber daya air maupun untuk pekerjaan dibidang bangunan gedung.

Kegiatan inventarisasi dan analisa jabatan kerja dibidang sumber daya air, telah menghasilkan sekitar 130 (seratus Tiga Puluh) Jabatan Kerja, dimana Jabatan Kerja Kepala Proyek Pekerjaan Sumber Daya Air (Project Manager) merupakan salah satu jabatan kerja yang diprioritaskan untuk disusun materi pelatihannya mengingat kebutuhan yang sangat mendesak dalam pembinaan tenaga kerja yang berkiprah dalam perhitungan pekerjaan konstruksi bidang sumber daya air.

Materi pelatihan pada Jabatan Kerja Kepala Proyek Pekerjaan Sumber Daya Air (Project Manager) ini terdiri dari 13 (Tiga Belas) modul yang merupakan satu kesatuan yang utuh yang diperlukan dalam melatih tenaga kerja yang menggeluti Kepala Proyek Pekerjaan Sumber Daya Air (Project Manager).

Namun penulis menyadari bahwa materi pelatihan ini masih banyak kekurangan khususnya untuk modul Sistem Manajemen Pelaksanaan Konstruksi pekerjaan konstruksi Sumber Daya Air.

Untuk itu dengan segala kerendahan hati, kami mengharapkan kritik, saran dan masukan guna perbaikan dan penyempurnaan modul ini.

Jakarta, Desember 2004

**Tim Penyusun**



## LEMBAR TUJUAN

**Judul Pelatihan :** Kepala Proyek Pekerjaan Sumber Daya Air (SDA)

### TUJUAN PELATIHAN

#### A. Tujuan Umum Pelatihan

Mampu mengelola Pelaksanaan Pekerjaan Sumber Daya Air sesuai ketentuan yang tertuang dalam dokumen kontrak dan administrasi proyek

#### B. Tujuan Khusus Pelatihan

Setelah mengikuti pelatihan peserta mampu :

1. Menjelaskan proses tender yang akan dikelolanya
2. Menguasai ketentuan yang tertuang dalam dokumen kontrak
3. Melakukan pengkajian hasil penyelidikan (investigasi) lapangan secara rinci
4. Menyusun metoda kerja, rencana dan pengorganisasian pelaksanaan proyek
5. Melakukan mobilisasi dan demobilisasi sumber daya sesuai kebutuhan
6. Melaksanakan pekerjaan sesuai ketentuan dokumen kontrak dan metoda kerja
7. Melakukan koordinasi internal dan eksternal
8. Melaksanakan pengendalian sistem mutu, waktu, biaya, manajemen K3, RKL (Rencana Kelola Lingkungan) dan RPL (Rencana Pemantauan Lingkungan).
9. Melaksanakan administrasi proyek secara tertib dan benar
10. Melakukan (PHO) dan serah terima pekerjaan akhir (FHO) sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan

**Seri Judul :** PMW - 02 : Manajemen Pelaksanaan Konstruksi

#### Tujuan Instruksional Umum (TIU)

Setelah modul ini dipelajari, peserta mampu mengembangkan sistem manajemen pelaksanaan konstruksi sumber daya air, secara efektif dan efisien dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya.

#### Tujuan Instruksional Khusus (TIK)

Setelah pelatihan ini selesai dilaksanakan peserta mampu :

1. Menjelaskan prinsip-prinsip manajemen pada umumnya.
2. Mengembangkan sistem manajemen pelaksanaan konstruksi yang mengacu kepada kepastian tujuan dan standar kinerja yang ditentukan dengan berbasis kompetensi.
3. Mengelola proses, mutu dan waktu, SDM profesional, perubahan paradigma, konflik.
4. Mengatasi hambatan pelaksanaan pekerjaan mengacu solusi fundamental dan berwawasan kewirausahaan.
5. Mengelola sumber daya untuk pelaksanaan pekerjaan konstruksi
6. Melakukan koordinasi secara sinergi.



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
LEMBAR TUJUAN .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR MODUL .....	iv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1-1
1.2. Manajemen .....	1-1
1.3. Fungsi-fungsi Manajemen .....	1-2
1.4. Manajerial .....	1-6
1.4.1 Tingkatan Manajerial .....	1-6
1.4.2 Pengembangan Kemampuan Manajerial .....	1-8
<b>BAB 2 SISTEM MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI</b>	
2.1 Sekilas tentang Filosofis Berfikir, Bersikap dan Bertindak .....	2-1
2.2 Sistem Manajemen Pelaksanaan Konstruksi .....	2-3
2.2.1 Mengenal Sistem .....	2-3
2.2.2 Manajemen Konstruksi .....	2-5
2.2.3 Manajemen Pelaksanaan Konstruksi .....	2-7
2.3 Acuan Pengembangan Sistem Manajemen .....	2-10
2.3.1 Tujuan .....	2-10
2.3.2 Hidup Memerlukan Banyak Kesepakatan .....	2-10
2.3.3 Pengenalan Masalah .....	2-11
2.4 Standar Kinerja Bidang Tugas .....	2-14
2.5 Pengenalan, Analisis dan Penataan Kompetensi .....	2-15
2.5.1 Kompetensi .....	2-15
2.5.2 Bakuan Kompetensi .....	2-18
<b>BAB 3 KOMPETENSI DASAR SISTEM MANAJEMEN</b>	
3.1 Proses .....	3-1
3.1.1 Masukan (input) yang diperlukan .....	3-2
3.1.2 Input Sumber Daya .....	3-2
3.1.3 Input Manajemen .....	3-2
3.2 Mutu dan Waktu .....	3-5
3.2.1 Mutu .....	3-5

3.2.2	Penghargaan Atas Waktu .....	3-6
3.3	Sumber Daya Manusia (SDM) Profesional.....	3-9
3.4	Perubahan Paradigma .....	3-10
3.4.1	Paradigma .....	3-10
3.4.2	Kekuatan Perubahan Paradigma .....	3-13
3.4.3	Paradigma Berpusat Pada Prinsip.....	3-15
3.5	Mengelola Konflik .....	3-19
3.5.1	Penjelasan Umum .....	3-19
3.5.2	Sumber Konflik dalam Tim .....	3-19
3.5.3	Tiga Bidang Perbedaan Pendapat .....	3-21
3.6	Mengelola Hambatan Pelaksanaan Tugas .....	3-23
3.7	Kewirausahaan .....	3-27
3.7.1	Manusia Wirausaha .....	3-27
3.7.2	Faktor-faktor Yang Menjadikan Kewirausahaan .....	3-29
3.7.3	Hakekat Kewirausahaan Bagi Para Manajer .....	3-29

#### BAB 4 MENGELOLA SUMBER DAYA

4.1	Menentukan Batasan-batasan pada Lokasi Pekerjaan .....	4-1
4.1.1	Topografi / permukaan lokasi pekerjaan .....	4-1
4.1.2	Keterjangkauan .....	4-3
4.1.3	Ketersediaan Sumber Daya.....	4-3
4.1.4	Batasan pada Lingkungan Hidup .....	4-5
4.1.5	Geoteknik .....	4-9
4.1.6	Hal-hal khusus .....	4-11
4.1.7	Keadaan Cuaca .....	4-12
4.2	Menentukan Batasan-batasan Peraturan .....	4-12
4.2.1	Retribusi Lahan dan Bahan .....	4-12
4.2.2	Peraturan-peraturan Peledakan.....	4-13
4.2.3	Peraturan Ketenagakerjaan.....	4-13

#### BAB 5 KOORDINASI SECARA SINERGI

5.1	Koordinasi .....	5-1
5.2	Sinergi .....	5-5
5.3	Pentingnya peran-peran dan tujuan-tujuan yang bersifat sinergis .....	5-9

#### Daftar Pustaka

**DESKRIPSI SINGKAT PENGEMBANGAN MODUL PELATIHAN  
KEPALA PROYEK PEKERJAAN SUMBER DAYA AIR**

1. Kompetensi kerja yang disyaratkan untuk jabatan kerja Kepala Proyek Pekerjaan Sumber Daya Air dibakukan dalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang didalamnya telah ditetapkan unit-unit kompetensi, elemen kompetensi, dan kriteria unjuk kerja, sehingga dalam Pelatihan Kepala Proyek Pekerjaan Sumber Daya Air, unit-unit kompetensi tersebut menjadi Tujuan Khusus Pelatihan.
2. Standar Latihan Kerja (SLK) disusun berdasarkan analisis dari masing-masing Unit Kompetensi, Elemen Kompetensi dan Kriteria Unjuk Kerja yang menghasilkan kebutuhan pengetahuan, keterampilan dan sikap-perilaku dari setiap Elemen Kompetensi yang dituangkan dalam bentuk suatu susunan kurikulum dan silabus pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan kompetensi tersebut.
3. Untuk mendukung tercapainya tujuan khusus pelatihan tersebut, maka berdasarkan Kurikulum dan Silabus yang ditetapkan dalam SLK, disusun seperangkat modul pelatihan (seperti tercantum dalam Daftar Modul) dibawah ini yang harus menjadi bahan pengajaran dalam pelatihan Kepala Proyek Pekerjaan Sumber Daya Air.

**DAFTAR MODUL**

NO.	KODE	JUDUL MODUL
1.	PMW – 01	UUJK, Etika Profesi dan Etos Kerja
2.	PMW – 02	Manajemen Pelaksanaan Konstruksi
3.	PMW – 03	Sistem Manajemen Mutu
4.	PMW – 04	Sistem Manajemen K3
5.	PMW – 05	Sistem Manajemen Lingkungan
6.	PMW – 06	Administrasi Proyek
7.	PMW – 07	Dokumen Kontrak
8.	PMW – 08	Investigasi dan Rekayasa Lapangan
9.	PMW – 09	Tahapan dan Metoda Kerja Pelaksanaan Pekerjaan SDA
10.	PMW – 10	Perencanaan dan Pengorganisasian Pelaksanaan Proyek
11.	PMW – 11	Mobilisasi dan Demobilisasi Sumber Daya
12.	PMW – 12	Pengendalian Mutu, Waktu dan Biaya
13.	PMW – 13	Tata Cara Pengadaan Barang dan Jasa



## PANDUAN PEMBELAJARAN

PUSLATAJAKKONS



**PANDUAN PEMBELAJARAN****A. BATASAN**

Seri / Judul	PMW – 02 : Manajemen Pelaksanaan Konstruksi	
1. Deskripsi	Materi ini terutama untuk pembentukan kompetensi manajerial yang penekanannya kepada pembentukan sikap perilaku / ranah affektif, tetapi tidak meninggalkan ranah pengetahuan (kognitif) dan kemampuan mengerahkan anggota badan atau ranah keterampilan (psychomotorik). Tentang penerapan fungsi-fungsi PMW-08, Investigasi dan Rekayasa Lapangan merupakan fungsi penelitian dan pengkajian proyek berdasarkan dokumen kontrak dengan kondisi riil lapangan. Manajemen akan dijelaskan pada modul PMW – 10, Fungsi Perencanaan dan Pengorganisasian, PMW – 09 dan PMW – 11, fungsi pelaksanaan, tetapi tidak melaksanakan sendiri (didelegasikan) dan PMW – 12 fungsi pengendalian sedangkan modul-modul lainnya merupakan unsur-unsur dalam satu kesatuan paket pelatihan.	
2. Tempat kegiatan	Di dalam ruang kelas, lengkap dengan fasilitasnya.	
3. Waktu pembelajaran	4 jam pelajaran (1 JP = 45 menit) atau sampai tercapainya minimal kompetensi yang telah ditentukan (khususnya domain kognitif)	

**B. PROSES PEMBELAJARAN**

Kegiatan Instruktur	Kegiatan Peserta	Pendukung
<p>1. Ceramah pembukaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan pengantar</li> <li>• Menjelaskan TIK dan TIU, pokok bahasan</li> <li>• Merangsang motivasi dan minat peserta untuk mengerti / memahami dan membandingkan pengalamannya serta bertanya</li> <li>• Waktu = 10 menit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikuti penjelasan pengantar, TIU , TIK dan pokok bahasan</li> <li>• Mengajukan pertanyaan, apabila kurang jelas</li> </ul>	OHT1
<p>2. Ceramah Bab I Pendahuluan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengertian Manajemen</li> <li>• Fungsi manajemen menurut beberapa ahli</li> <li>• Tingkatkan manajerial</li> <li>• Kapasitas kemampuan manajerial</li> <li>• Waktu = 10 menit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikuti penjelasan dan terangsang untuk berdiskusi</li> <li>• Mencatat hal-hal yang penting</li> <li>• Mengajukan pertanyaan bila perlu</li> </ul>	OHT2
<p>3. Bab 2 Sistem Manajemen Pelaksanaan Konstruksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofis berfikir, bersikap dan bertindak</li> <li>• Mengenal sistem sampai dengan analisis sistem</li> <li>• Manajemen konstruksi</li> <li>• Manajemen pelaksanaan konstruksi</li> <li>• Tujuan sebagai dasar pengembangan sistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikuti penjelasan dan terangsang untuk berdiskusi</li> <li>• Mencatat hal-hal yang penting</li> <li>• Mengajukan pertanyaan bila perlu</li> </ul>	OHT3  Ilustrasi

Kegiatan Instruktur	Kegiatan Peserta	Pendukung
<p>manajemen dengan rumus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesepakatan</li> <li>• Pengenalan masalah</li> <li>• Standar kinerja bidang tugas</li> <li>• Pengenalan, analisis dan penataan kompetensi :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetensi</li> </ul> </li> <li>• Pengelolaan usaha berbasis kompetensi</li> <li>• Waktu = 30 menit</li> </ul>		<p>pembuktian kebenaran rumus</p>
<p>4. Bab 3 Kompetensi Dasar Sistem Manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses</li> <li>• Mutu, dan</li> <li>• Waktu</li> <li>• SDM profesional</li> <li>• Paradigma               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan paradigma</li> </ul> </li> <li>• Paradigma berpusat pada prinsip</li> <li>• Mengelola konflik</li> <li>• Mengelola hambatan pelaksanaan tugas dengan :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solusi fundamental</li> </ul> </li> <li>• Urgen-tidak urgen atau penting – tidak penting</li> <li>• Kewirausahaan</li> <li>• Waktu = 60 menit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikuti penjelasan dan terangsang untuk berdiskusi</li> <li>• Mencatat hal-hal yang penting</li> <li>• Bertanya bila perlu</li> </ul>	<p>OHT4</p> <p>Simulasi peserta dibagi 2 gambar perempuan</p>

Kegiatan Instruktur	Kegiatan Peserta	Pendukung
<p>5. Bab 4 Mengelola Sumber Daya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Batasan lokasi pekerjaan               <ul style="list-style-type: none"> <li>- permukaan lokasi / topografi</li> <li>- keterjangkauan</li> <li>- ketersediaan sumber daya</li> <li>- RKL dan RPL</li> <li>- Geoteknik</li> <li>- Cuaca del.</li> </ul> </li> <li>• Batasan Peraturan               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retribusi</li> <li>- Peledakan</li> <li>- Ketenagakerjaan</li> </ul> </li> <li>• Waktu : 15 menit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikuti penjelasan dan terangsang untuk berdiskusi</li> <li>• Mencatat hal-hal yang penting</li> <li>• Mengajukan pertanyaan bila perlu</li> </ul>	OHT5
<p>6. Bab 5 Koordinasi secara sinergi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakekat koordinasi</li> <li>• Sinergi</li> <li>• Pentingnya peran-peran dan tujuan-tujuan bersifat sinergi</li> <li>• Waktu = 25 menit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikuti penjelasan dan terangsang untuk berdiskusi</li> <li>• Mencatat hal-hal yang penting</li> <li>• Bertanya bila perlu</li> </ul>	OH6
<p>7. Penutup</p> <p>Diskusi dan test penjajakan pemahaman</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu = 30 menit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta diberi kesempatan bertanya jawab / diskusi dan ditanya oleh instruktur secara lisan / tertulis</li> </ul>	

**MATERI SERAHAN**

PUSLATJAKONS



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Dikaitkan dengan usaha pembangunan nasional, dirasakan beban tugas semakin lama semakin tambah dan besar, sedangkan tuntutan pembangunan diharapkan „SEOPTIMAL“ mungkin, namun dilain pihak sumber daya khususnya dana masih sangat terbatas.

Salah satu alternatif untuk menghadapi persoalan ini adalah peningkatan kemampuan untuk mengelola sumber daya yang masih terbatas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan menjamin nilai manfaat, dampak serta kesinambungan pembangunan nasional.

#### 1.2 Manajemen

Cukup banyak para ahli maupun para sarjana yang memberikan definisi tentang manajemen, tetapi pada dasarnya definisi-definisi itu bisa disimpulkan : Manajemen adalah suatu proses / kegiatan / usaha mengelola sumber daya untuk pencapaian tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang-orang / lembaga lain.

Tujuan utama mempelajari dan menggunakan ilmu manajemen ialah untuk memperoleh suatu cara, metoda dan teknik yang sebaik-baiknya agar dengan sumber daya (uang, manusia, material, metode, peralatan) yang masih terbatas dapat dicapai hasil yang sebesar-besarnya. Atau agar pelaksanaan kegiatan-kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dapat berhasil guna dan berdaya guna, secara tepat, cepat, hemat dan selamat.

Dalam proses pelaksanaannya manajemen mempunyai kelompok tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. Tugas-tugas itulah yang biasa disebut / diartikan sebagai fungsi-fungsi manajemen.

Sampai sekarang ini para ahli belum mempunyai kata sepakat yang bulat tentang fungsi-fungsi manajemen itu, namun apabila teori-teori para ahli mengenai fungsi-fungsi manajemen itu diselidiki lebih mendalam akan terlihat ada kesamaan pola berpikirnya.

Sebagai contoh berbagai teori yang telah dikemukakan antara lain oleh :

1. Henri Fayol, mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen ialah :
  - a. Planning (perencanaan)
  - b. Organizing (pengorganisasian)
  - c. Comanding (pemberian komando)
  - d. Coordinating (pengkoordinasian)
  - e. Controlling (pengawasan)
2. Luther M. Gullick, mengatakan bahwa fungsi-fungsi organik manajemen :
  - a. Planning (perencanaan)
  - b. Organizing (pengorganisasian)
  - c. Staffing (pengadaan staf)
  - d. Directing (pemberian bimbingan)
  - e. Coordinating (pengkoordinasian)
  - f. Reporting (pelaporan)
  - g. Budgeting (penganggaran)
3. George R. Terry, mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen sebagai bentuk :
  - a. Planning (perencanaan)
  - b. Organizing (pengorganisasian)
  - c. Actuating (penggerakan)
  - d. Controlling (pengawasan)

Teori Terry lebih dikenal dengan singkatan POAC.

Tentang fungsi manajemen, di Departemen Keuangan mengembangkan wacana yaitu sebelum planning perlu adanya fungsi Research (penelitian). Dalam hal ini untuk pelaksanaan pekerjaan konstruksi SDA sudah diterapkan yaitu di modul RMW-08 Investigasi dan Rekayasa Lapangan.

### 1.3 Fungsi-fungsi Manajemen

Untuk melaksanakan manajemen, seorang pada posisi pimpinan di level manapun, harus melakukan fungsi-fungsi manajemen. Di dalam fungsi-fungsi manajemen ada fungsi organik yang mutlak harus dilaksanakan dan ada fungsi penunjang yang bersifat sebagai pelengkap. Jika fungsi organik tersebut tidak dilakukan dengan baik maka terbuka kemungkinan pencapaian sasaran menjadi gagal. Uraian lebih lanjut tentang fungsi-fungsi manajemen mengacu teori George R. Terry telah merumuskan fungsi-fungsi tersebut sebagai POAC, (Planning, Organizing, Actuating dan Controlling).

#### Planning

Planning adalah proses yang secara sistematis mempersiapkan kegiatan guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Kegiatan diartikan sebagai kegiatan yang

dilakukan dalam rangka pekerjaan konstruksi, baik yang menjadi tanggung jawab pelaksana (kontraktor) maupun pengawas (konsultan) supervisi. Kontraktor maupun konsultan supervisi harus mempunyai konsep planning yang tepat untuk mencapai tujuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Produk planning meliputi perencanaan teknis, dokumen lelang.

Pada proses planning perlu diketahui hal-hal sebagai berikut :

- Permasalahan yang terkait dengan tujuan dan sumber daya tersedia
- Cara mencapai tujuan dan sasaran dengan memperhatikan sumber daya tersedia.
- Penerjemahan rencana kedalam program-program kegiatan yang konkrit
- Penetapan jangka waktu yang dapat disediakan guna mencapai tujuan dan sasaran (seluruh tahap : proses pengadaan, pelaksanaan dan pengawasan konstruksi dan FHO).

### **Organizing**

Organizing (pengorganisasian kerja) dimaksudkan sebagai pengaturan atas suatu kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dipimpin oleh pimpinan kelompok dalam suatu wadah organisasi. Wadah organisasi ini menggambarkan hubungan-hubungan struktural dan fungsional yang diperlukan untuk menyalurkan tanggung jawab, sumber daya maupun data.

Dalam proses manajemen, organisasi digunakan sebagai alat :

- Menjamin terpelihara koordinasi dengan baik
- Membantu pimpinannya dalam menggerakkan fungsi-fungsi manajemen
- Mempersatukan pemikiran dari satuan organisasi yang lebih kecil yang berada di dalam kordinasinya.

Dalam fungsi organizing, koordinasi merupakan mekanisme hubungan struktural maupun fungsional yang secara konsisten harus dijalankan. Koordinasi dapat dilakukan melalui mekanisme : koordinasi vertikal (menggambarkan fungsi komando), koordinasi horizontal (menggambarkan interaksi satu level) dan koordinasi diagonal (menggambarkan interaksi berbeda level tapi di luar fungsi komando). Koordinasi diagonal apabila diintegrasikan dengan baik akan memberikan kontribusi signifikan dalam menjalankan fungsi organizing.

### Actuating

Actuating diartikan sebagai fungsi manajemen untuk menggerakkan orang yang tergabung dalam organisasi agar melakukan kegiatan yang telah ditetapkan di dalam planning. Pada tahap ini diperlukan kemampuan pimpinan kelompok untuk menggerakkan, mengarahkan dan memberikan motivasi kepada anggota kelompoknya untuk secara bersama-sama memberikan kontribusi dalam menyukseskan manajemen proyek mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Berikut ini beberapa metoda mensukseskan "actuating" yang dikemukakan oleh George R. Terry, yaitu :

- Hargailah seseorang apapun tugasnya sehingga ia merasa keberadaannya di dalam kelompok atau organisasi menjadi penting
- Instruksi yang dikeluarkan seorang pimpinan harus dibuat dengan mempertimbangkan adanya perbedaan individual dari pegawainya, hingga dapat dilaksanakan dengan tepat oleh pegawainya.
- Perlu ada pedoman kerja yang jelas, singkat mudah dipahami dan dilaksanakan oleh pegawainya.
- Lakukanlah praktek partisipasi dalam manajemen guna menjamin kebersamaan dalam penyelenggaraan manajemen, hingga setiap pegawai dapat difungsikan sepenuhnya sebagai bagian dari organisasi.
- Upayakan memahami hak pegawai termasuk urusan kesejahteraan, sehingga tumbuh sense of belonging dari pegawai tersebut terhadap tempat bekerja yang diikutinya.
- Pimpinan perlu menjadi pendengar yang baik, agar dapat memahami dengan benar apa yang melatarbelakangi keluhan pegawai, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan sesuatu keputusan.
- Seorang pimpinan perlu mencegah untuk memberikan argumentasi sebagai pembenaran atas keputusan yang diambilnya, oleh karena pada umumnya semua orang tidak suka pada alasan apalagi kalau dicari-cari agar bisa memberikan dalih pembenaran atas keputusannya.
- Jangan berbuat sesuatu yang menimbulkan sentiment dari orang lain atau orang lain menjadi naik emosinya.
- Pimpinan dapat melakukan teknik persuasi dengan cara bertanya sehingga tidak dirasakan sebagai tekanan oleh pegawainya.

- Perlu melakukan pengawasan untuk meningkatkan kinerja pegawai, namun haruslah dengan cara-cara yang tidak boleh mematikan kreativitas pegawai.

### **Controlling**

Controlling diartikan sebagai kegiatan pengendalian guna menjamin pekerjaan yang telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Didalam manajemen proyek, controlling terhadap pekerjaan kontraktor dilakukan oleh konsultan supervisi, dimana pekerjaan pelaksanaan konstruksinya dilakukan oleh kontraktor. Project Manager berkewajiban melakukan controlling (secara berjenjang) terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh staf dibawah kendalinya yaitu Site Manager Administration, Quantity Surveyor, Materials Engineer, Construction Engineer dan Equipment Engineer untuk memastikan masing-masing staf sudah melakukan tugasnya dalam koridor metode kerja, jadwal dan sistem mutu. Sehingga, tahap-tahap pencapaian sasaran sebagaimana direncanakan dapat dipenuhi.

Kegiatan ini juga berlaku di dalam kegiatan internal konsultan supervisi, artinya kepada pihak luar konsultan supervisi itu bertugas mengawasi kontraktor dan secara internal Chief Supervision Engineer juga melakukan controlling terhadap Quantity Engineer. Secara keseluruhan internal controlling ini dapat mendorong kinerja konsultan supervisi lebih baik di dalam mengawasi pekerjaan kontraktor.

Ruang lingkup kegiatan controlling mencakup seluruh aspek pelaksanaan rencana antara lain:

- Produk pekerjaan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- Seluruh sumber-sumber daya yang digunakan (manusia, biaya, peralatan, bahan)
- Prosedur metoda dan cara kerjanya
- Kebijakan teknis yang diambil selama proses pencapaian sasaran

Controlling harus bersifat objektif dan harus dapat menemukan fakta-fakta tentang pelaksanaan pekerjaan di lapangan dan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Rujukan untuk menilainya adalah membandingkannya antara rencana dan pelaksanaan, artinya memahami kemungkinan terjadinya penyimpangan.

## 1.4 Manajerial

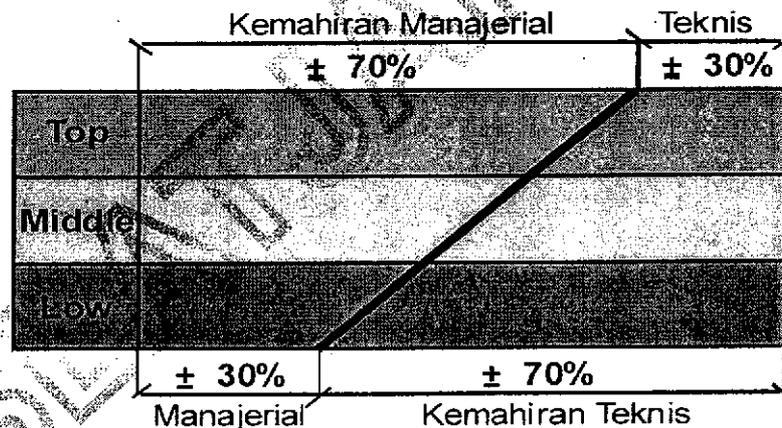
### 1.4.1 Tingkatan Manajerial

Pada dasarnya manajemen merupakan suatu gabungan antara ilmu pengetahuan dan seni. Sebagai ilmu pengetahuan cukup banyak referensi yang dikembangkan oleh ahli-ahli manajemen, tetapi manajemen sebagai "seni" sangat tergantung sikap perilaku (domain affektif dalam bahasa kompetensi) dari individu-individu manajer.

Secara teori tingkatan manajemen dapat dibagi menjadi 3 yaitu :

- Manajemen Atas (Top Management)
- Manajemen Menengah (Middle Management)
- Manajemen Bawah (Low Management)

Peranan masing-masing tingkatan manajemen berbeda-beda khususnya untuk lembaga proyek dapat digambarkan sebagai berikut :



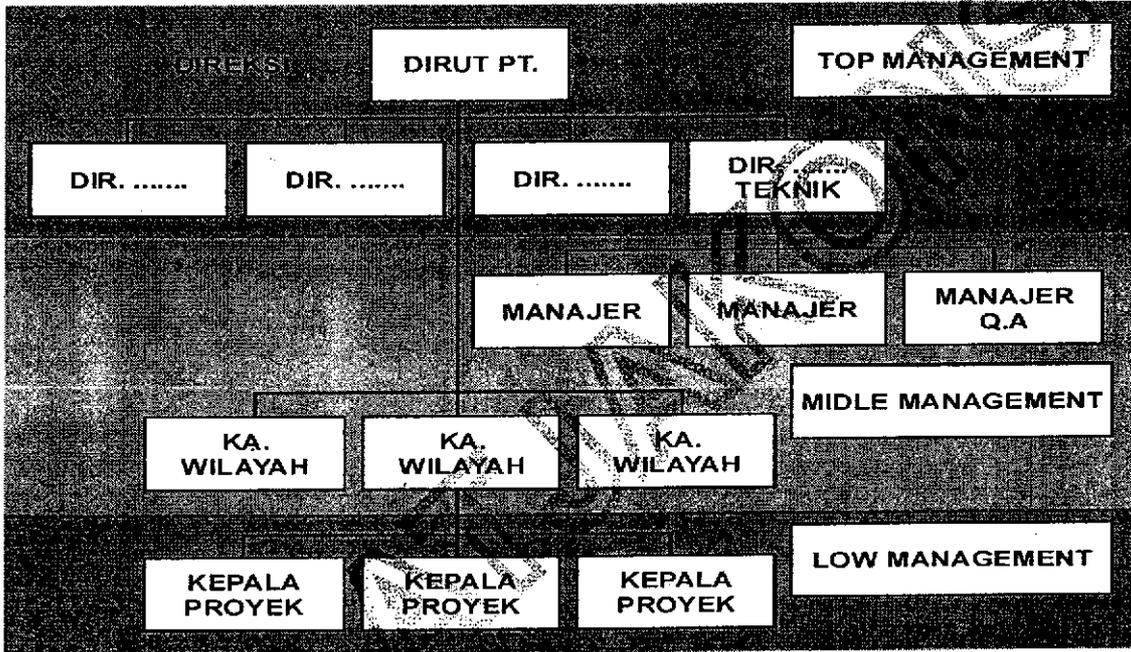
Tentang posisi Kepala Proyek, dimana letak tingkatannya, sesuai hasil workshop dan studi konsultan sebagai berikut :

- a. Kepala Proyek dilihat dari perusahaan mempunyai tingkatan pada manajemen bawah, karena unit atau lembaga proyek adalah lembaga operasional yang mengimplementasikan dan menghasilkan produk langsung yang akan mewarnai kinerja perusahaan.
- b. Kepala Proyek dilihat dalam lembaga proyek, mempunyai tingkatan pada manajemen atas sebagai "Top Manajer" dan membawahi unsur-unsur antara lain :
  - Manajer/Kepala Lapangan (Site Manager) lapis manajemen menengah
  - Pelaksana sub-sub konstruksi (Construction Engineer) lapis manajemen bawah

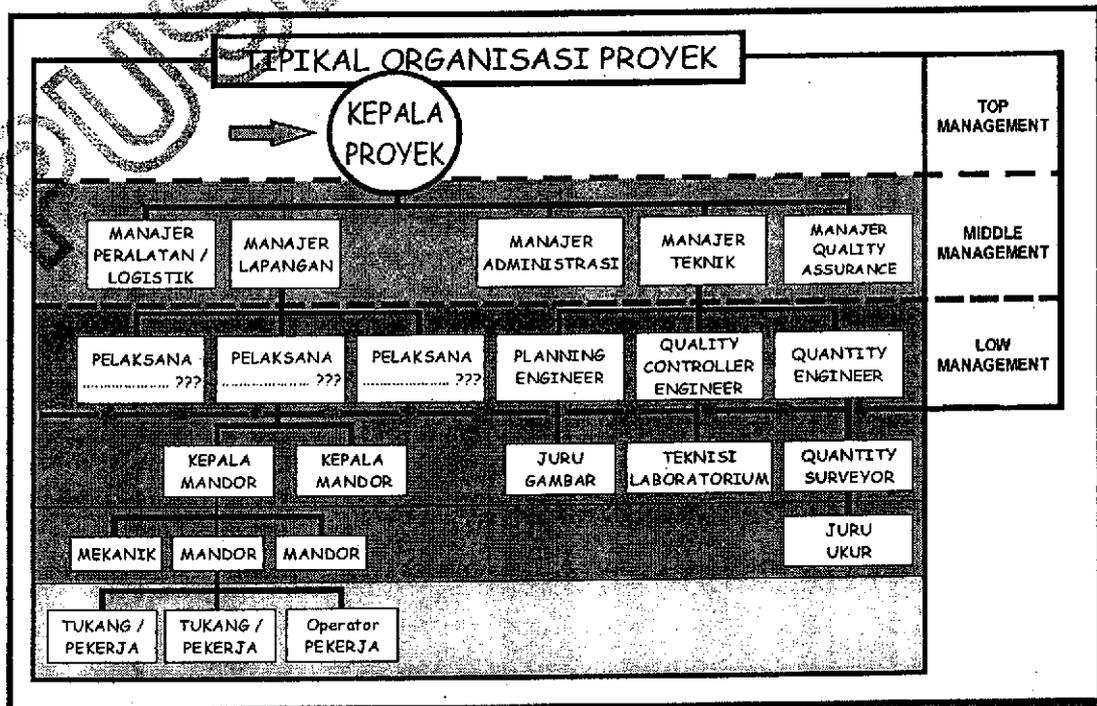
- Dibawahnya lagi ada teknisi, mandor dan tukang dan pekerja  
 Di dalam melihat posisi tingkatan manajemen kiranya perlu selalu mempertimbangkan pandangan di lihat dari segi kelembagaannya, sebagai contoh seperti 2 gambar berikut :

A. Struktur Dalam Perusahaan

**GAMBARAN UMUM POSISI PROYEK**



B. Struktur untuk Proyek



Catatan : KKNI : Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia

**a. Manajemen Atas**

Sebagai manajer atas dituntut kemahiran manajerial lebih besar dibandingkan dengan kemahiran teknis yang ditandai dengan kapasitas kemampuannya.

- Mengembangkan konsep-konsep untuk kemajuan lembaganya
- Merumuskan visi, misi, nilai tujuan yang diaktualisasikan ke rumusan "Standar Kinerja" lengkap dengan indikatornya yang terukur secara kualitatif dan kuantitatif.
- Pengembangan sistem dan strategi pencapaian tujuan.

**b. Manajemen Menengah**

Sebagai manajer menengah dituntut kemahiran manajerial seimbang dengan kemahiran teknis yang ditandai dengan kapasitas kemampuan untuk.

- Mengerti dan dapat menerapkan apa yang sudah dirumuskan oleh manajemen atas.
- Menganalisis dan menjabarkan lebih lanjut dalam implementasinya yang terkait oleh lokasi, waktu, mutu dan sumber daya.

**c. Manajemen Bawah**

Sebagai manajer bawah dibutuhkan kemahiran manajerial lebih kecil dari kemahiran teknis yang ditandai dengan kapasitas kemampuan untuk.

- Mengimplementasikan dan mewujudkan standar kinerja yang terukur dengan indikatornya.
- Membuktikan karyanya dalam bentuk produktivitas dan kualitas yang dapat diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan dengan sumber daya yang sudah ditentukan.
- Menghasilkan produk yang mempunyai nilai manfaat dan dampak yang selaras dengan rencana dan investasi yang ditanamkan.

### 1.4.2 Pengembangan Kemampuan Manajerial

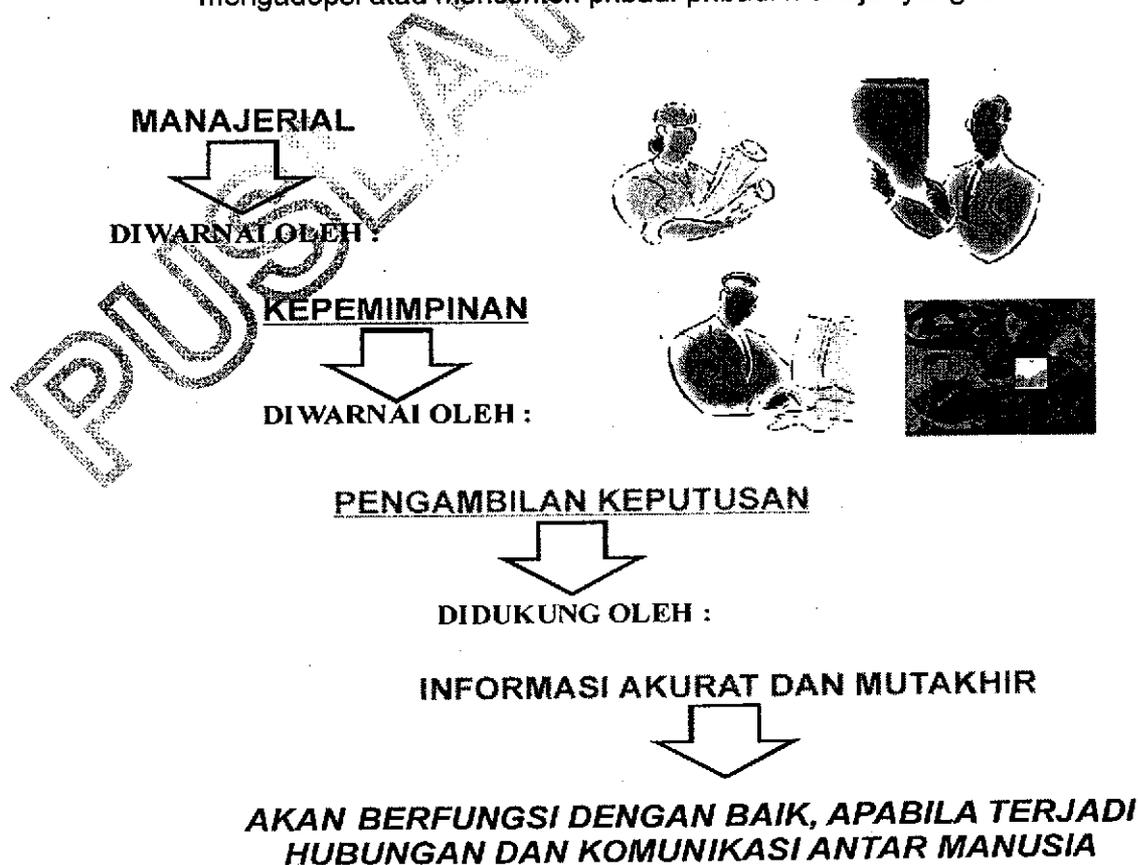
Dalam rangka mengembangkan dan mengevaluasi kapasitas kemampuan manajerial dapat disimpulkan bahwa :

- Manajerial akan diwarnai oleh kemampuan kepemimpinan, sedangkan .....
- Kepemimpinan akan diwarnai oleh kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan .....
- Pengambilan keputusan akan sangat ditentukan oleh kemampuan mendapatkan dan menguasai informasi yang akurat dan mutakhir.

Tidak berhenti sampai disitu tetapi ada lagi tuntutan kemampuan yang cukup dominan dalam pengembangan manajerial yaitu :

- Kemampuan berkomunikasi, dan
- Kemampuan hubungan antar manusia.

Bagaimana cara dan metoda pengembangan diri sebagai manajer yang baik dipersilahkan mencari literatur berupa buku/brosur dan tulisan lain dan mengadopsi atau mencontoh pribadi-pribadi manajer yang terbaik.





## BAB 2

### SISTEM MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI

#### 2.1 Sekilas tentang Filosofis Berfikir, Bersikap dan Bertindak

Adaikata saja anda ingin tiba dari suatu tempat tertentu di tengah kota Bandung (Jawa Barat). Sebuah peta jalan kota itu akan sangat membantu anda untuk tiba di tempat tujuan. Akan tetapi, andaikan saja anda diberi peta yang salah, karena kesalahan cetak, peta yang diberi nama „Bandung“ sebenarnya adalah peta Badung (di propinsi Bali). Dapatkah anda bayangkan rasa frustrasi dan ketidak efektifan usaha untuk mencapai tempat tujuan anda ?

Anda mungkin sedang, mengolah perilaku anda – anda dapat berusaha lebih keras, lebih giat, melipatgandakan kecepatan anda. Akan tetapi usaha anda hanya akan berhasil membawa anda ke tempat yang salah tersebut dengan lebih cepat.

Anda mungkin sedang mengolah sikap anda – anda dapat berpikir secara lebih positif. Anda tetap tidak akan tiba ke tempat yang benar, tetapi mungkin anda tidak akan peduli. Sikap anda akan menjadi begitu positif sehingga anda akan bahagia di manapun anda berada.

Intinya adalah anda masih tersesat. Masalahnya yang mendasar tidak ada kaitannya dengan perilaku anda atau sikap anda. Masalah sebenarnya berkaitan dengan memiliki peta yang salah.

Jika anda mempunyai peta yang benar dari Bandung Jawa Barat, maka ketekunan menjadi penting dan jika anda menghadapi penghalang yang membuat frustrasi sepanjang jalan, maka sikap dapat membuat perbedaan yang benar-benar menentukan. Akan tetapi, persyaratan yang pertama dan paling penting adalah keakuratan peta tersebut.

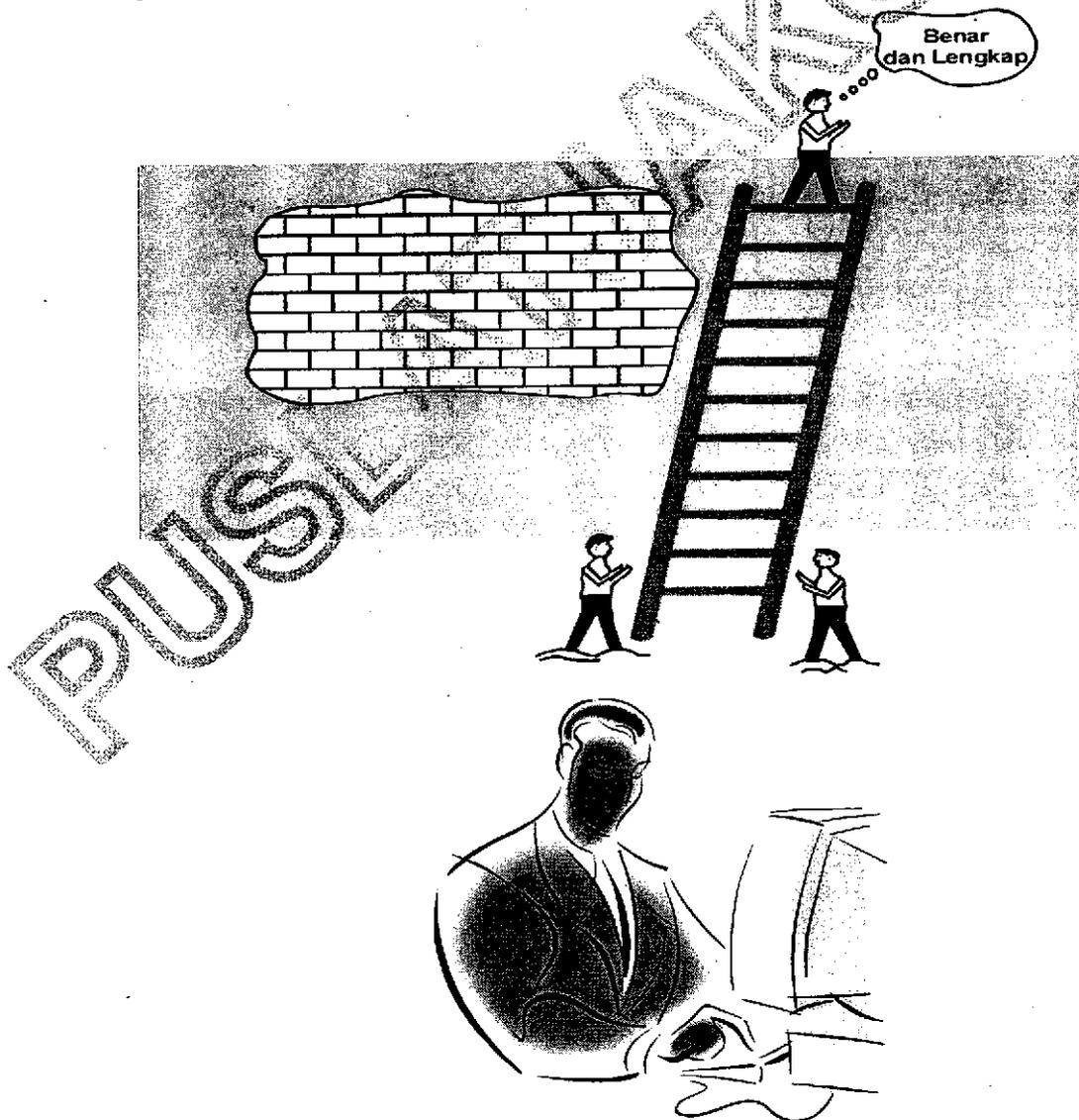
*MUDAH SEKALI TERPERANGKAP DI DALAM PERANGKAP AKTIVITAS YANG MENGHARUSKAN BEKERJA LEBIH KERAS LAGI DAN LEBIH KERAS UNTUK MENAIKI ANAK TANGGA KEBERHASILAN.*

*TETAPI JIKA TANGGA TERSEBUT TIDAK BERSANDAR PADA DINDING YANG “BENAR” MAKA SETIAP LANGKAH YANG KITA AMBIL CUMA MEMBAWA KE TEMPAT YANG SALAH DENGAN LEBIH CEPAT.*

Supaya kita tidak salah dalam melangkah, ada suatu pertanyaan yang sangat mendasar : BAGAIMANA KITA DAPAT MELETAKKAN TANGGA PADA DINDING YANG BENAR.

Sebagai manajer suatu waktu akan memulai pekerjaan, selalu menyiapkan rencananya paling tidak konsepnya, kemudian melakukan komunikasi dan hubungan antar manusia secara internal dan eksternal untuk mendapatkan pemikirannya dan informasi yang akurat serta mutakhir. Dengan informasi yang tepat dapat diolah sebagai masukan yang tepat untuk selanjutnya dapat diolah sebagai masukan pengambilan keputusan untuk dilaksanakan dibawah komando kepemimpinan seorang manajer.

Begitulah sekilas tentang meletakkan tangga pada dinding yang benar.



**Apa modalnya ? mari dilanjutkan**

## 2.2 Sistem Manajemen Pelaksanaan Konstruksi

### 2.2.1 Mengenal Sistem

Pada dasarnya hidup dan kehidupan di dunia ini serba sistem dan karenanya perlu mengenal sistem secara mendasar.

- a. Sistem adalah satuan dinamis yang terdiri dari sekelompok unsur yang saling berinteraksi dengan berbagai cara dalam proses mencapai tujuan.
- b. Adapun interaksi unsur-unsur sistem tampak dalam bentuk
  1. Saling berhubungan
  2. Saling ketergantungan / keterkaitan
  3. Saling melengkapi
- c. Unsur-unsur sistem berinteraksi dengan
  1. Kekuatan / kekuasaan
  2. Struktur
  3. Hirarki / tingkatan

Sistem karena sifatnya sebagai satuan dinamis, harus dilihat sebagai sesuatu yang relatif, dimana selalu mencari keseimbangan. Artinya bahwa sistem, baik itu yang diciptakan maupun yang sedang tumbuh selalu mengarah ke tingkat menuju yang lebih lengkap dengan berusaha melengkapi diri. Tetapi di pihak lain jika interaksi itu tidak baik akan menghasilkan suatu sistem yang tidak terpadu yang akan mengarah pada tingkat kelengkapan yang justru semakin rendah.

Sistem dapat dikelompokkan dalam 2 golongan :

a. Sistem yang lengkap

Yaitu sistem yang unsur-unsurnya lengkap, unsur-unsurnya berinteraksi dengan baik dan bertahan dari waktu ke waktu.

b. Sistem dikatakan tidak lengkap bilamana :

- unsur-unsurnya kurang
- atau unsur-unsurnya cukup tetapi tidak saling berinteraksi dengan efektif
- tidak dapat memelihara dirinya pada suatu kelengkapan dari waktu ke waktu

### Analisis sistem

Suatu sistem jika dianalisa dan dibongkar, akan menghasilkan :

#### a. Tingkatan sistem

- Dibawah suatu sistem ada sistem yang lebih rendah, katakanlah sub sistem dibawah sub sistem katakanlah sub-sub sistem.
- Diatas suatu sistem ada sistem yang lebih luas lingkungnya yaitu dapat disebut Supra Sistem.

#### b. Unsur

Pembongkaran lebih lanjut akan menghasilkan kelompok unsur-unsur yang mencerminkan adanya Struktur fungsi / tugas dan tujuan unsur sistem.

Secara singkat analisis berarti suatu usaha pengungkapan, pengenalan serta penguraian dengan maksud untuk memperjelas hal-hal yang dianggap tersembunyi didalam suatu persoalan atau masalah.

Analisis sistem adalah suatu pendekatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik dan metode tertentu dan bertujuan untuk „MENGENALI MASALAH SECARA BENAR DAN LENGKAP“.

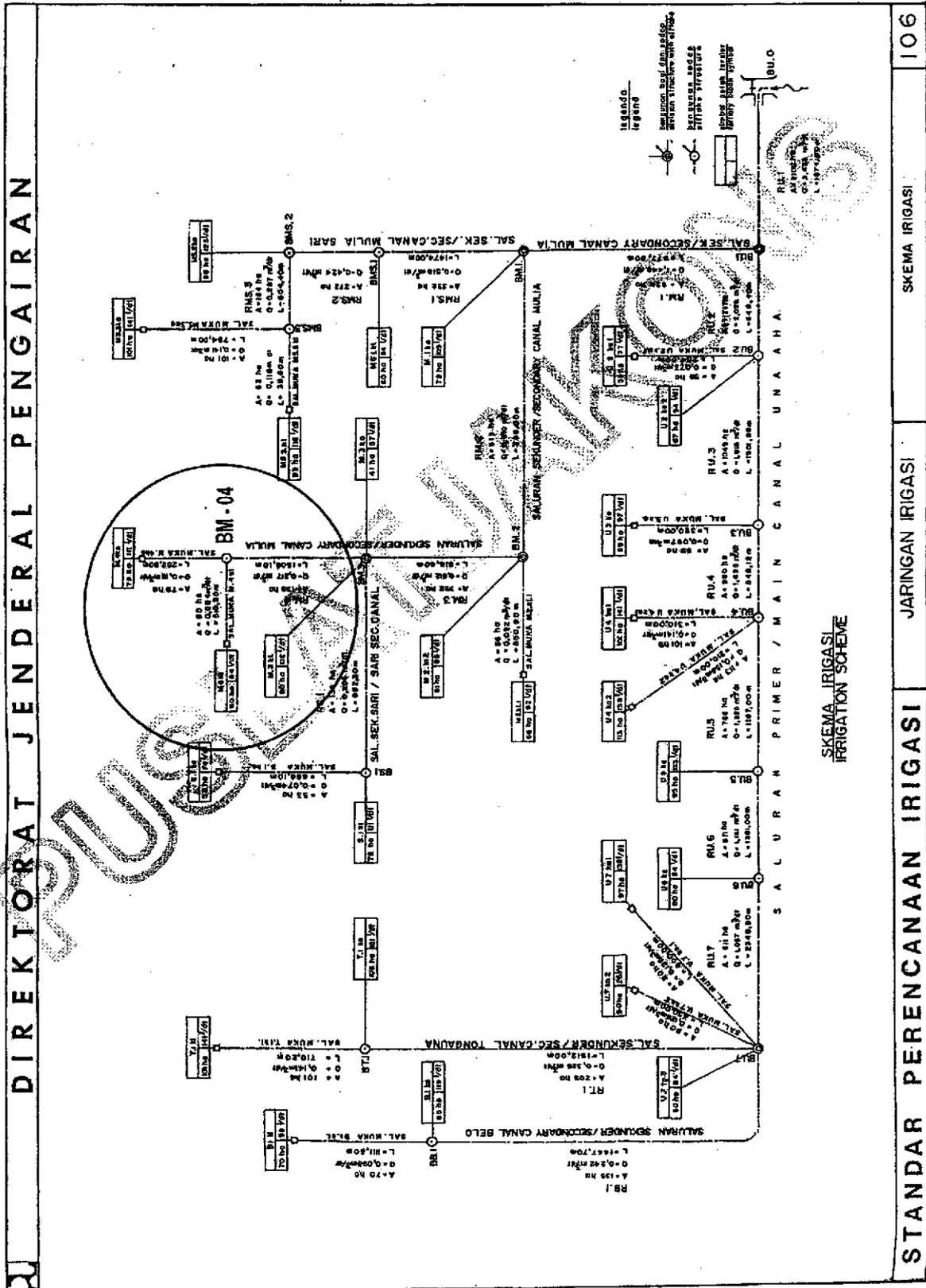
Pengertian pengenalan masalah secara „BENAR“ apabila masalah itu dikenal sampai pada strukturnya kriterianya „Fungsi“ dimana unsur-unsurnya berfungsi dan memberikan kontribusi, sedangkan „LENGKAP“ kriterianya berwujud besaran dan dimensinya.

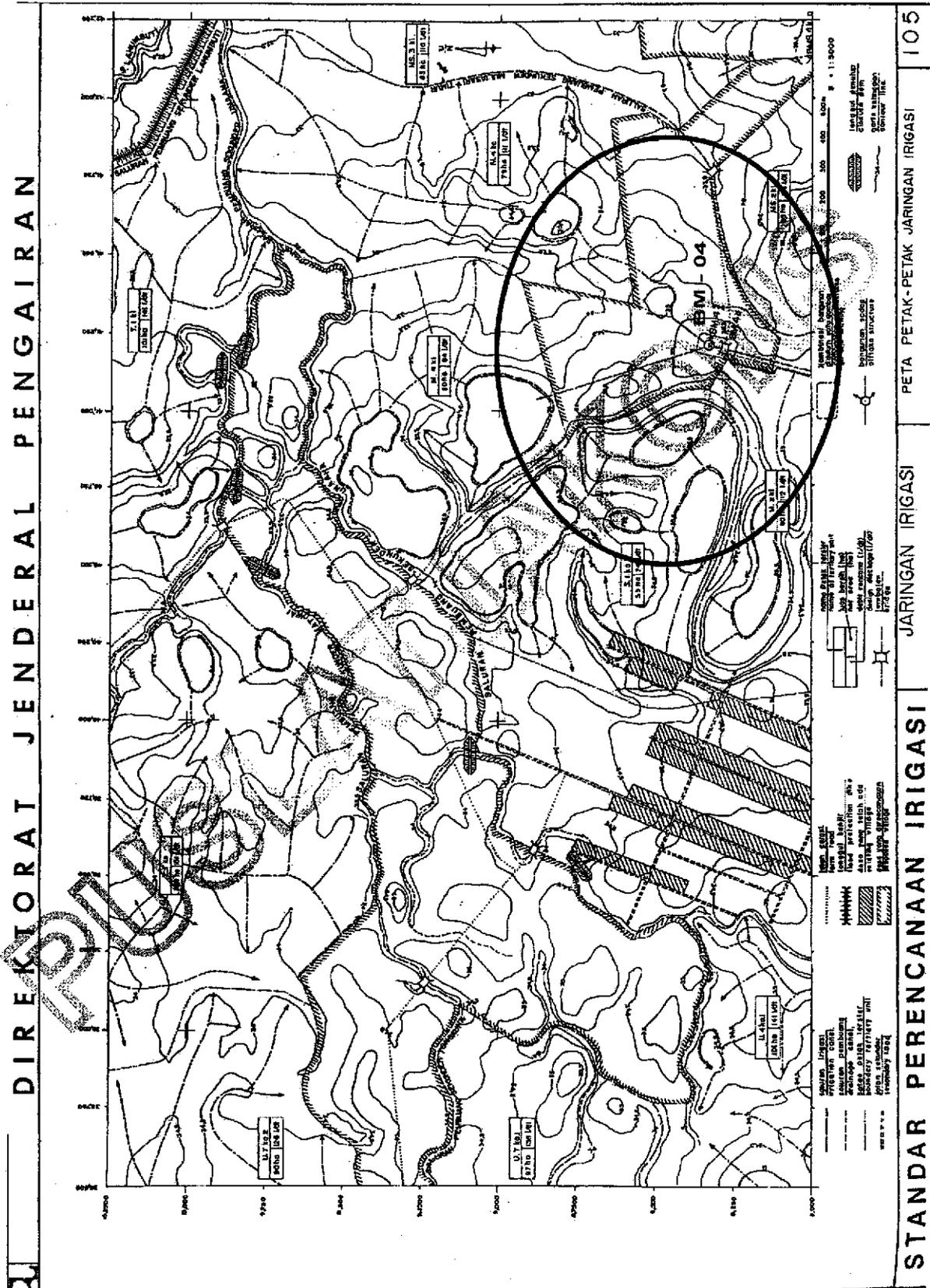
Kemudian dapat dilakukan langkah-langkah selanjutnya :

- mencari dan menentukan tujuan / sasaran dari masalah tersebut
- mencari dan menetapkan alternatif kemungkinan pemecahan masalah
- membanding-bandingkan alternatif yang ditetapkan dengan memperhatikan konsekuensi yang akan timbul dari tiap-tiap alternatif yang ditetapkan.

Semuanya tersebut diatas dilakukan dengan mengikuti kerangka yang sedapat mungkin secara analitis sistematis untuk menghasilkan penilaian yang tepat tentang masalah tersebut agar hasilnya dapat dipakai untuk pengambilan keputusan dan menentukan kebijakan maupun tindakan-tindakan selanjutnya.

Sebagai ilustrasi tentang satu kesatuan sistem dapat digambarkan sebuah jaringan irigasi dilihat sebagai sistem.





**2.2.2 Manajemen Konstruksi**

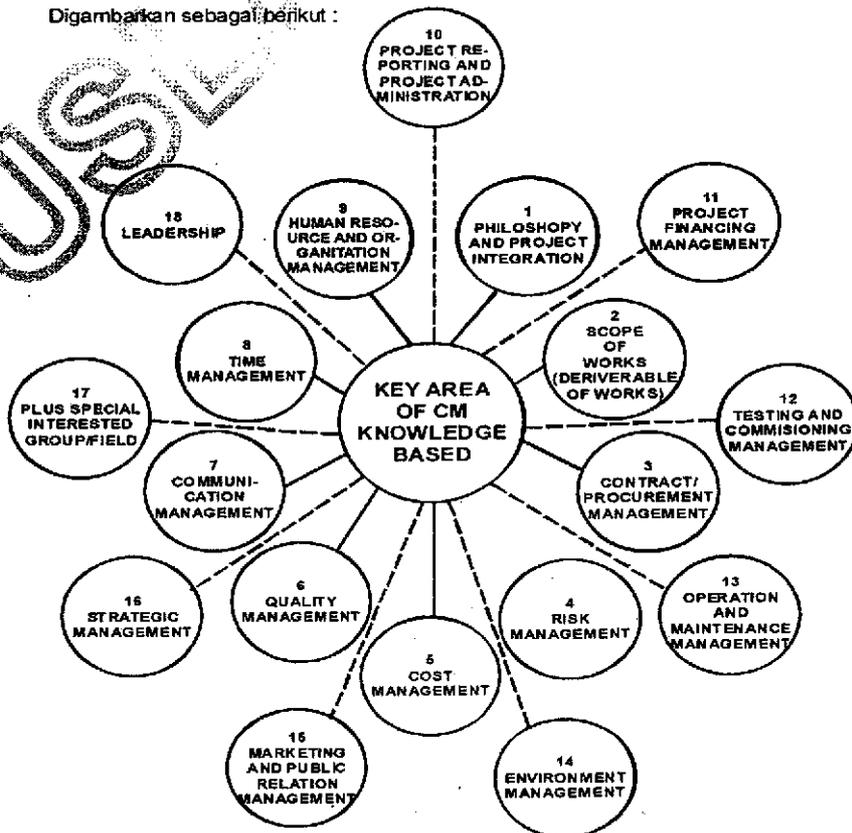
Khususnya untuk manajemen konstruksi sudah cukup banyak konsep atau teori yang dikembangkan antara lain ada suatu konsep apabila dikaji dan

dianalisis area tugas pekerjaannya akan muncul ilmu manajemen yang harus dikuasai antara lain meliputi :

- a. Contract / procurement management
- b. Risk management
- c. Cost management
- d. Communication management
- e. Time management
- f. Human resources management
- g. Project financing management
- h. Testing and commissioning management
- i. Operation and maintenance management
- j. Environment management
- k. Marketing and public relation management
- l. Sampai strategik management
- m. Dan mungkin masih banyak lagi management-management yang terkait dengan manajemen konstruksi seperti digambarkan pada tabel berikut ini.

Ada contoh lain : **KEY AREA OF CONSTRUCTION MANAGEMENT**  
**SECARA UMUM YANG HARUS DIKUASAI SECARA**  
**"MANDATORY" (TANDA ———) DAN SECARA "OPTIONAL" (TANDA - - - )**

Digambarkan sebagai berikut :



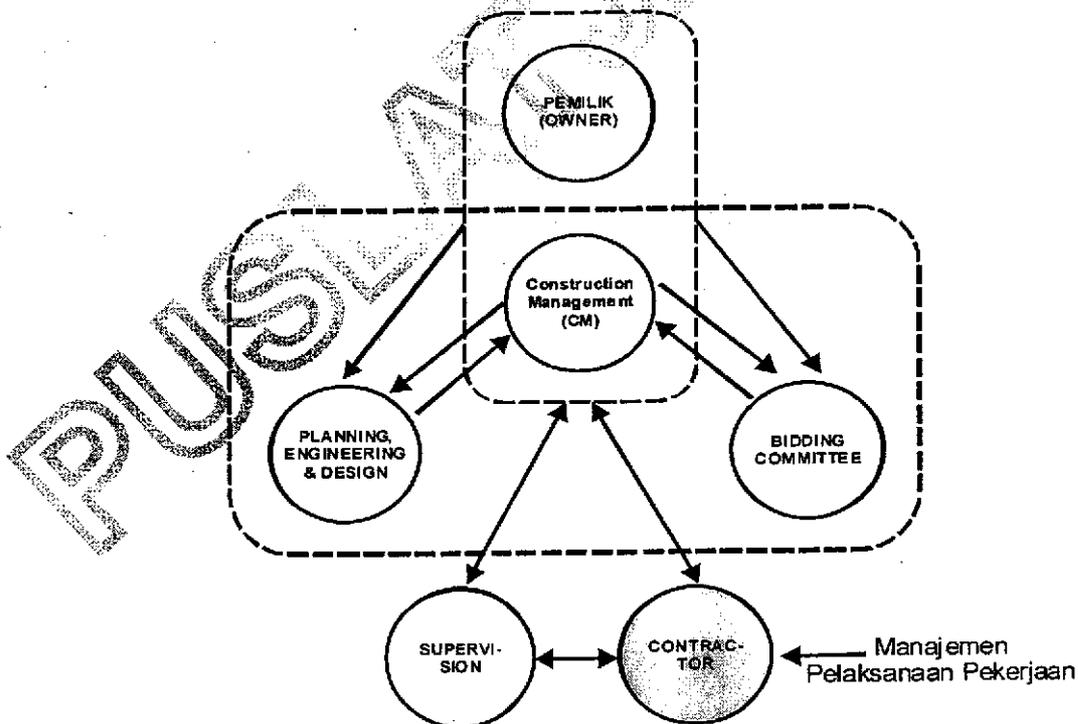
Dari banyaknya teori-teori manajemen konstruksi seperti tersebut di atas, mungkinkah memang harus dikuasai semuanya. Jawabannya berada pada peranan dan kapasitas kemampuan individu para manajer konstruksi itu sendiri.

### 2.2.3 Manajemen Pelaksanaan Konstruksi

Peranan masing-masing unsur dalam penyelenggaraan pembangunan prasarana konstruksi pada umumnya terdiri dari :

- ⇒ Pemilik (owner)
- ⇒ Jasa konsultan, perencana / desain, pelelangan dan manajemen
- ⇒ Jasa pelaksanaan konstruksi
  - Kontraktor utama dengan sub kontraktor specialist
  - Beberapa kontraktor spesialis
- ⇒ Jasa konsultan supervisi

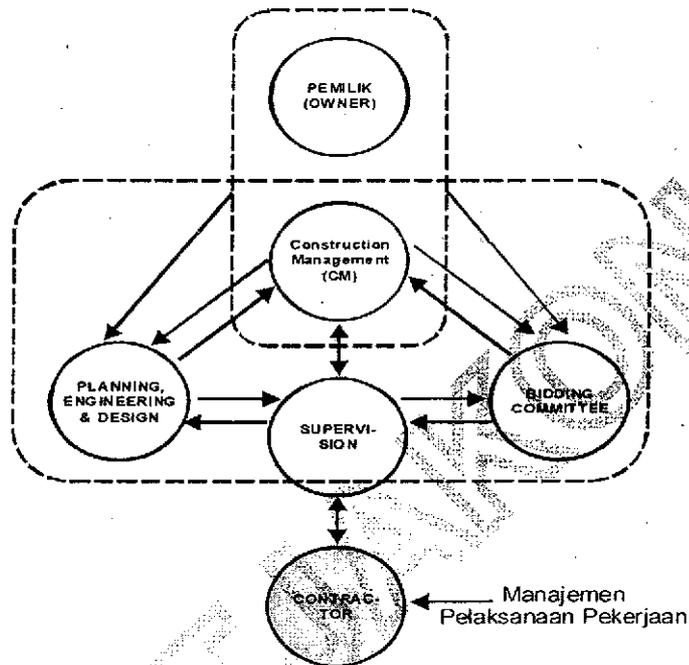
Dapat digambarkan dalam matriks berikut ini :



Khususnya tentang : Pemilik (owner) sering terjadi wewenangnya didelegasikan kepada orang perorang atau suatu badan usaha yang diserahi tugas untuk mengelola proyek konstruksi mulai dari perencanaan tender, pelaksana sampai supervisi (pengawasan pelaksanaan).

Pada posisi inilah orang perorang atau suatu badan usaha dimaksud menerapkan construction management.

Ada model lain bentuk pengorganisasian penyelenggaraan pembangunan prasarana konstruksi, dimana kegiatan supervisi sepenuhnya didelegasikan kepada konsultan supervisi dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Dengan penggambaran 2 (dua) matriks di atas, bahwa CM (Construction Management) adalah sebagai representatif (mewakili) pemilik (owner) dalam mengelola kegiatan penyelenggaraan pembangunan prasarana konstruksi. CM (Construction Management) diperlukan pada proyek-proyek konstruksi besar dan rumit dengan kompleksitas tinggi serta melibatkan banyak pelaku spesialis.

Sedangkan sistim manajemen pelaksanaan konstruksi yang akan dibahas adalah sistim manajemen terbatas untuk "pelaksanaan pekerjaan konstruksi" yang dijalankan oleh para kontraktor.

Untuk mengadopsi, menjabarkan dan menyamakan pengertian dan penerapan prinsip-prinsip dasar dari bermacam-macam konsep dan teori manajemen khususnya dalam rangka pelaksanaan konstruksi (oleh kontraktor) dikembangkan dan diimplementasikan „Sistem Manajemen Pelaksanaan Konstruksi“, yang dipersiapkan secara sistimatis mengacu kompetensi atau apa yang seharusnya dilakukan dan secara terus menerus dikaji struktur sistemnya dan diselaraskan dengan konsep dan teori manajemen yang terus berkembang sehingga unsur-unsur sistem secara detail mudah dipahami dan diterapkan, selanjutnya dicermati yang dominan

dan dapat memperlancar atau menghambat proses penyelenggaraan manajemen.

## 2.3 Acuan Pengembangan Sistem Manajemen

### 2.3.1 Tujuan

Sistem adalah satuan dinamis yang terdiri dari sekelompok unsur yang saling berinteraksi dengan berbagai cara dalam proses mencapai tujuan.

Dalam hal ini „tujuan“ merupakan kata kunci. Sesuai prinsip teori manajemen, pada dasarnya manajemen adalah mengelola sumber daya dan waktu untuk mencapai „tujuan“ yang sudah ditetapkan melalui atau bersama orang / lembaga lain secara efektif dan efisien.

Menurut Stephen R. Covey dalam bukunya *First Things First*, berpendapat bahwa : salah satu unsur yang paling umum dari literatur manajemen dan pengembangan diri adalah gagasan mengenai kekuatan **tujuan**. Kita dianjurkan untuk membuat tujuan-tujuan jangka panjang, jangka pendek, tujuan-tujuan harian, bulanan, tujuan-tujuan pribadi, tujuan organisasi, tujuan sepuluh tahun mendatang, tujuan seumurhidup. Nilai dan pentingnya tujuan yang „dapat diukur, tertentu dan terikat waktu“ telah dikumandangkan oleh buku-buku pengembangan diri dari generasi ke generasi.

Penetapan tujuan jelas merupakan proses yang prinsip. Hal ini didasarkan pada prinsip focus yang sama, yang memungkinkan kita untuk mengkonsentrasikan cahaya matahari yang tersebar menjadi suatu kekuatan yang cukup besar untuk menyulut api.

Penetapan tujuan itu merupakan perwujudan dari imajinasi kreatif. Selain itu dalam rangka mengenali masalah sampai strukturnya secara benar dan lengkap juga sangat ditentukan oleh „**tujuan**“, karena masalah akan menampakkan strukturnya apabila padanya (masalah itu) dikaitkan suatu tujuan.

Untuk pembuktiannya dapat diikuti uraian berikut ini yang dikutip dari buku : *Manajemen Praktis* oleh Dr. Ir. Purnomosidi Hadisaroso.

### 2.3.2 Hidup Memerlukan Banyak Kesepakatan

Manusia selalu memiliki tujuan dalam hidupnya, baik tujuan untuk individu maupun bersama.

Disebabkan oleh ciri kehidupannya yang bermasyarakat, juga berbangsa dan bernegara, maka pada dasarnya manusia hidup dengan berbuat saling mengisi, sehingga memiliki banyak tujuan-tujuan.

Dalam rangka mencapai tujuan bersama, masing-masing melakukan kegiatan yang berbeda-beda.

Namun jelas masing-masing harus menyadari dan mengetahui benar fungsi serta kontribusinya sesuai dengan tujuan bersama yang ingin dicapai.

Dalam menjalankan pola hidup yang sedemikian itu diperlukan paling tidak adanya tiga kesepakatan, yaitu :

**Kesepakatan yang pertama :**

Tentu mengenai tujuan bersama yang hendak dicapai bersama pula.

**Kesepakatan yang kedua :**

Atas hasil pengenalan masalahnya yakni struktur masalah masalah yang langsung terkait pada tujuan bersama.

**Kesepakatan yang ketiga :**

Adalah mengenal fungsi dan kontribusi masing-masing. Fungsi dan kontribusi dirumuskan dengan bertolak disatu pihak pada hasil pengenalan masalahnya dan dilain pihak pada tujuan bersama yang telah disepakati.

### 2.3.3 Pengenalan Masalah

Sebagai tahapan yang paling rawan dalam mencapai ketiga kesepakatan tersebut adalah tahapan pengenalan masalahnya.

Kesepakatan akan mudah dicapai seandainya setiap pihak dapat mengenal masalahnya secara „BENAR DAN LENGKAP“.

Sehubungan dengan itu muncul pertanyaan-pertanyaan seperti ini :

1. Apakah yang dimaksud dengan benar dan lengkap ?
2. Adakah rintangan yang menghadang dalam pengenalan masalah secara benar dan lengkap ?

**Jawaban pertanyaan (1)**

Masalah dinyatakan dikenal secara benar, apabila masalah itu dikenal sampai pada strukturnya.

Struktur masalah berkaitan dengan fungsi-fungsi dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Masalah terdiri dari bagian-bagian yang disebut bagian masalah

- Antar bagian masalah terdapat perbedaan tingkat kepentingan sedemikian rupa sehingga menampakkan adanya "HIRARKI".
- Dengan hirarki dimaksudkan bahwa : "satu diantara bagian-bagian masalah menunjukkan "TINGKAT KEPENTINGAN ATAU PRIORITAS TERTINGGI", sedangkan bagian-bagian masalah selebihnya menunjukkan "TINGKAT-TINGKAT KEPENTINGAN ATAU PRIORITAS YANG LEBIH RENDAH", yakni lebih rendah satu tingkat dari yang tertinggi, dua tingkat, tiga tingkat dan seterusnya (menampakkan tingkat kepentingan dan tingkat prioritas).

Masalah baru akan menampakkan strukturnya, apabila padanya dikaitkan suatu "TUJUAN". Tujuan itulah yang menjadi dasar ukuran tingkat kepentingan pada tiap-tiap bagian masalah.

Tanpa adanya tujuan, antar bagian masalah tidak lagi dijumpai adanya perbedaan tingkat kepentingan yang berarti, semua bagian masalah terasa sama pentingnya.

Apabila ditinjau dari sudut fungsi, maka bagian masalah dengan "TINGKAT KEPENTINGAN ATAU PRIORITAS TERTINGGI" berarti mempunyai fungsi yang "RELATIF PALING LANGSUNG DALAM MEMENUHI TUJUAN".

Sedangkan bagian-bagian masalah selebihnya mempunyai fungsi yang relatif tidak langsung, juga menurut tingkat-tingkatannya.

Disebabkan oleh kenyataan bahwa manusia selalu memiliki tujuan dalam hidupnya, maka setiap masalah yang menyangkut kehidupan manusia akan terkait pada suatu tujuan. Masalah yang bersifat alampun akan selalu terkait pada suatu tujuan, dalam hal ini sebagai tujuan adalah keadaan keseimbangannya.

"DENGAN DEMIKIAN BERARTI BAHWA MASALAH YANG DIJUMPAI DI DUNIA INI AKAN SELALU TERKAIT PADA SUATU TUJUAN".

Langkah pengenalan masalah yang tidak terkait pada suatu tujuan, justru merupakan tindakan yang tidak realistis. Dengan lain perkataan merupakan tindakan yang tidak mengindahkan kenyataan hidup dan kehidupan di dunia ini. Tindakan yang sedemikian itu pada hakekatnya merupakan sesuatu yang membuang tenaga, pikiran dan waktu, ataupun merupakan pemborosan kesempatan dan sumber daya pada umumnya.

Jawaban pertanyaan (2)

Benda dilihat dengan mata. Diskripsi tentang benda diutarakan berdasarkan apa yang dapat ditangkap oleh mata dan berdasarkan simbol-simbol yang telah disepakati bersama.

Dalam rangka penyampaian isi hati antar sesamanya, manusia membuat perjanjian-perjanjian yang bersifat simbol. Sebagai contoh manusia mengerti apa yang dimaksudkan dengan bulat, panjang, rata, cekung, dangkal dan sebagainya.

Bagaimana mata menangkap wujudnya benda dan memaparkan kembali kedalam bentuk gambar di dalam rongga mata, berlangsung dengan mengikuti pola tertentu.

Pola ini pada dasarnya telah terbentuk secara biologis dan berlaku bagi setiap manusia, karena itu, boleh dikatakan tidak ada rintangan untuk mengenal benda secara benar dan lengkap berdasarkan kriteria yang sama.

Masalah ditangkap dengan pikiran. Diskripsi mengenai masalah diutarakan berdasarkan apa yang dapat ditangkap oleh pikiran dan berdasarkan simbol-simbol yang telah disepakati bersama.

Benda-benda yang terlihat pun diolah pikiran dalam bentuk bayangan dari gambar-gambar yang pernah ditangkap oleh mata.

Bagaimana pikiran menangkap hal ikhwal masalah dan memaparkan kembali ke dalam bentuk gambaran dalam alam pikiran, tidak otomatis mengikuti disiplin tertentu, seperti halnya pada mata, **„KENYATAAN INILAH YANG MENJADI RINTANGAN DALAM PENGENALAN MASALAH SEBAB KRITERIA BENAR DAN LENGKAP SIFATNYA MENJADI RELATIF“**.

Penangkapan hal ikhwal oleh pikiran serta pemaparannya kembali kedalam bentuk gambaran dalam alam pikiran yang selalu terkait pada suatu tujuan merupakan pengenalan masalah yang mengikuti pola tertentu yang realistik. Pola ini adalah pola yang mengindahkan dan menampung kenyataan hidup dan kehidupan di dunia ini dan dinyatakan sebagai **„DISIPLIN DALAM BERPIKIR“**.

Dengan mengikuti **„DISIPLIN DALAM BERPIKIR“** maka kriterium **„BENAR“** dalam pengenalan masalah tidak lagi relatif sifatnya.

Kriterium lengkap dalam penanganan masalah dipenuhi melalui segi dimensi dan besaran pada unsur-unsurnya yang terlibat. Apabila kriterium benar

terkait pada aspek fungsi, maka kriterium lengkap dikaitkan pada aspek kontribusi.

#### Benar

- Mengikuti pola tertentu yang realistis yang mengindahkan / memperdulikan dan menampung kenyataan hidup dan kehidupan di dunia ini.
- Kriterianya akan terkait dengan fungsi
- Kumpulan fungsi-fungsi akan menjamin berfungsinya produk

Catatan : kalau produknya tidak berfungsi berarti „TIDAK BENAR“.

#### Lengkap :

- Kriterianya dipenuhi melalui segi dimensi dan besaran pada unsur-unsurnya yang terlibat atau terkait.
- Masing-masing unsur yang terlibat/terkait telah memberikan kontribusinya/sumbangannya sesuai dengan fungsinya.

## 2.4 Standar Kinerja Bidang Tugas

Sebelum melangkah lebih lanjut, kiranya perlu membahas tentang pengertian „KINERJA“. Istilah kinerja terjemahan kata Inggris „PERFORMANCE“. Tetapi ada juga yang memberikan arti „PENAMPILAN PRESTASI“ ada juga „UNJUK KERJA“ dan mungkin masih ada arti yang lain. Sedangkan kata atau istilah Inggris lain yang lebih menggambarkan „PRESTASI“ yaitu kata „ACHIEVMENT“ (inilah kenyataan istilah yang tidak perlu diperdebatkan tetapi ditangkap prinsipnya dan dipahami maknanya).

Sekarang banyak dibicarakan tentang „KINERJA“ termasuk Presiden RI dituntut kinerjanya yang dicapai selama masa jabatannya. Tidak ketinggalan para Gubernur, Bupati, Walikota perusahaan-perusahaan atau BUMN atau pejabat lainnya, tentunya termasuk tenaga kerja pada level bawah sampai pada tingkat terendah, selayaknya dapat menunjukkan kinerjanya secara jelas, lugas dan terukur.

Untuk menyusun kinerja sampai rumusan standar kinerja lengkap dengan indikatornya dari suatu bidang tugas, supaya mengacu kepada : visi, misi, nilai dan tujuan bidang tugas kelembagaan.

Dalam hal ini pada hakekatnya kinerja merupakan aktualitas dari visi, misi, nilai dan tujuan yang dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif yang selanjutnya dapat dirumuskan indikator-indikatornya sebagai alat tolok ukur untuk dipergunakan mengukur kemajuan pelaksanaan tugas.

Perusahaan pelaksanaan pekerjaan konstruksi sebagai pemenang tender tentunya akan merumuskan standar kinerja yang harus dicapai sesuai amanat dan cita-cita perusahaan yang berorientasi pada keuntungan. Dilain pihak yaitu pemilik pekerjaan akan menuntut hasil pelaksanaan pekerjaan sesuai yang disepakati dan telah dituangkan dalam dokumen kontrak. Apabila yang tertuang dalam dokumen kontrak betul-betul terwujud dengan baik maka kedua belah pihak akan sama-sama menikmati kepuasan atas penampilan prestasi atau kinerja masing-masing. Bagaimana caranya dapat mengelola pelaksanaan pekerjaan konstruksi dengan benar dan lengkap, merupakan tantangan tersendiri.

## 2.5 Pengenalan, Analisis dan Penataan Kompetensi

Setelah dirumuskan standar kinerja beserta indikatornya, langkah selanjutnya dilakukan : pengenalan, analisis dan penataan kompetensi bidang tugas sebagai dasar untuk :

- a. Menghitung dan memprediksi beban tugas
- b. Merancang organisasi
- c. Membuat prosedur dan standar operasional pelaksanaan tugas
- d. Menghitung kebutuhan SDM berdasarkan kriteria kompetensi
- e. Mengukur kesenjangan kompetensi untuk tugas Diklat

Dengan dilakukan analisis kompetensi akan dikenali rincian kompetensi bidang tugas dan secara riil dapat dilakukan dan ditulis atau dibukukan, maka semua unsur atau unit-unit kelembagaan akan memahami rincian urutan kegiatan, langkah, sub langkah atau rincian yang lebih detail lagi yang seharusnya dilakukan.

Pada uraian ditonjolkan pendekatan kompetensi dengan harapan pengembangan kapasitas kelembagaan dapat menatap dan menganalisis peluang maupun perkembangan masa depan yang dinamis dan berkelanjutan.

### 2.5.1 Kompetensi

Kompetensi dan atau „Kompeten“ sering diucapkan dan didiskusikan, terutama dalam rangka implementasi Undang-undang No. 18 tahun 1999, beserta peraturan pelaksanaannya dan sangat jelas termuat dan tersirat pada KPTS Dewan LPJKN Nomor : 71/KPTS/LPJK/D/VIII/2001.

Yang dimaksud „Kompetensi“ sesuai peraturan perundang-undangan tersebut di atas dapat diuraikan dan masih perlu didiskusikan ialah: penguasaan disiplin keilmuan dan pengetahuan serta keahlian menerapkan metoda dan teknik tertentu guna mencapai dan atau

mewujudkan hasil tertentu secara mandiri dan atau berkelompok dalam penyelenggaraan tugas pekerjaan.

Jadi, apabila seseorang atau berkelompok telah mempunyai kompetensi kemudian dikaitkan dengan tugas pekerjaan tertentu sesuai kompetensinya (misalnya pekerjaan X), maka akan mampu melakukan atau dapat mewujudkan sasaran dan tujuan tugas pekerjaan (X) yang seharusnya dapat terukur dengan indikator sebagai berikut : mampu dan mau melakukan (X), sebanyak (Y) dengan kualitas (Z), selesai dalam tempo (T).

Khususnya untuk „kompetensi“ seseorang atau kelompok orang di wilayah Republik Indonesia, sangat banyak variabelnya, misalnya seseorang dari suku di Sumatera atau di Jawa dapat berbeda dengan seseorang dari suku di Nusa Tenggara atau dengan suku di Papua/Irian.

Dengan pertimbangan untuk menyelaraskan variabel yang ada perlu dipertimbangkan adanya satu indikator lagi yaitu : **dalam kondisi (K), mampu dan mau melakukan (X), sebanyak (Y), dengan kualitas (Z), selesai dalam tempo (T).**

**Indikator ini penting untuk mengukur produktivitas tenaga kerja dikaitkan dengan perhitungan biaya konstruksi yang dapat menentukan daya saing.**

Selain kompetensi, sering diucapkan „kompeten“ atau yang kompeten, dapat diartikan seseorang atau kelompok orang dalam suatu kelembagaan yang mempunyai kompetensi dan telah melekat wewenang, kewajiban, tanggung jawab dan hak.

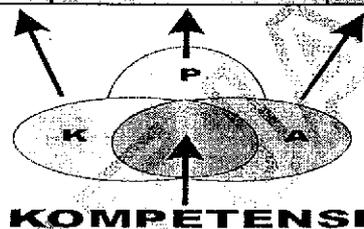
Ditinjau dari keilmuan pembinaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) „kompetensi“ merupakan salah satu bentuk ungkapan ukuran „kualitas SDM“.

Pada dasarnya kualitas SDM mempunyai kompetensi adalah SDM yang terbentuk dengan 3 (tiga) ranah atau dikenal dengan domain yaitu :

1. Domain kognitif berkaitan dengan keilmuan atau pengetahuan atau kemampuan daya pikir
2. Domain psychomotorik berkaitan dengan kemampuan / kemahiran menggerakkan anggota badan, menggunakan metode atau teknik dan alat bantu, dalam hal ini sering diterjemahkan sebagai keterampilan.
3. Domain affektif, berkaitan dengan sikap perilaku yang mengekspresikan kemauan dirinya.

Banyak pendapat, uraian dan literatur yang menyebut „kompetensi“, apabila dirangkum mudah-mudahan sepakat bahwa pada dasarnya „kompetensi“ adalah menyatunya tiga ranah tersebut di atas yaitu menyatunya ranah „kognitif, psychomotorik dan affektif dan setiap ranah (domain) mempunyai tingkatan yang berlapis-lapis, seperti grafik dibawah ini :

EVALUASI	REFLEKSI ORIGINASI	KERIBADIAN	
SINTESA	GERAKAN TERAMPIL	KEBIASAAN	5
ANALISIS	GERAKAN MELATIH DIRI	KONSEP DIRI	4
APLIKASI	GERAKAN SELARAS KONSEP TEORI	PENGAKUAN DIRI	3
MEMAHAMI	GERAKAN DASAR YANG DISADARI	TANGGAP	2
MENGETAHUI	GERAKAN MENIRUKAN	KESADARAN MENERIMA	1
KOGNITIF	PSYCHOMOTORIK	AFFEKTIF	LAPIS



Dengan grafik lapis-lapis kompetensi diatas, mari introspeksi dimana posisi kita sekarang .... ??????

Sebagai landasan pengembangan dapat dikaji perbedaannya antara pengelolaan usaha berbasis "Kompetensi" dan satu pihak berbasis "Kesempatan".

Dalam hal ini antara lain mengacu pendapat Alvin Toffler dalam bukunya Futuris Edge, secara matrik digambarkan sebagai berikut :

PERBEDAAN ORIENTASI PENGELOLAAN USAHA	
Orientasi Kesempatan (Opportunity)	Orientasi Kompetensi (Competence)
Berjangka pendek dengan model pengembangan reaktif	Berjangka panjang dengan model pengembangan proaktif
Tidak ada pedoman masa depan, asal survive Beresiko tinggi dengan kendali manajemen yang rendah	Pedoman jelas, penekanan pada strategi pertumbuhan Resiko ter kalkulasi dengan manajemen terkendali
Tergantung pada kekuatan penguasa yang menjadi koneksi dan keunggulan komparatif	Berdasarkan kompetensi dan keunggulan kompetitif
Sangat rentan terhadap turbelensi ekonomi	Memiliki ketahanan terhadap berbagai perubahan perekonomian

Sumber : Alvin Toffler, Futuris Edge, 1995

## 2.5.2 Bakuan Kompetensi

Prinsip dasar pengertian „Kompetensi“ adalah „mampu dan mau melakukan“. Pertanyaan selanjutnya „apa yang dilakukan“.

Dalam rangka menyusun bakuan kompetensi suatu jabatan kerja dapat dilakukan dengan menganalisis dan penataan kompetensi dari suatu jabatan kerja tertentu dengan teori mekanisme yang dipilih.

Mengacu pada pola pikir sistem dan proses yang selanjutnya dapat mengenali struktur masalah secara benar dan lengkap dengan pengertian benar berarti produknya dapat berfungsi dengan baik sebagaimana mestinya dan lengkap dengan pengertian : besaran, dimensi dan mutunya jelas serta terukur sesuai standar spesifikasi perencanaannya, maka untuk menyusun „Bakuan Kompetensi“ melalui analisis dan penataan kompetensi suatu bidang tugas pekerjaan dapat dilakukan sebagai berikut :

a. Dengan forum khusus yang diikuti oleh para „Ahlinya“ substansi jabatan kerja tertentu yang akan dianalisis kompetensinya, maka akan terurai terdiri dari :

- Pekerjaan-pekerjaannya
- Masing-masing pekerjaan diurai tugas-tugasnya, dan
- Masing-masing tugas diurai kegiatan-kegiatan atau langkah kerjanya

• Apabila diteruskan masing-masing langkah kerja dapat diurai menjadi sub-sub langkah dan seterusnya.

• Setelah dapat dirumuskan dan ditata uraian kompetensi yang merupakan rincian kompetensi suatu jabatan kerja tertentu, dapat dilanjutkan dengan analisis standar kinerja dari masing-masing tugasnya dengan cara sebagai berikut :

- Langkah pertama dirumuskan standar kinerja pelaksanaan setiap satuan tugas yang dirumuskan sebagai kriteria kinerja secara jelas dan terukur.
- Dari masing-masing kriteria kinerja setiap tugas, dikaji persyaratan kompetensi yang dibutuhkan melalui kajian dan analisis setiap kegiatan atau langkah kerja, sehingga akan menampakkan :
  - Pengetahuan
  - Keterampilan
  - Sikap perilaku dan
  - Perlengkapan dan peralatan maupun bahan yang dibutuhkan

Uraian diatas akan terasa menjadi penting apabila analisis kompetensi sesuatu bidang tugas dikembangkan dalam pembangunan kapasitas kelembagaan (institutional capacity building).

PUSLATJAKKONG



## BAB 3

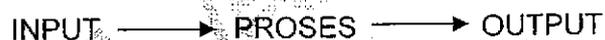
### KOMPETENSI DASAR SISTEM MANAJEMEN

Mengacu teori Alfin Toffler dalam bukunya "Futuris Edge" dan dikembangkan lebih lanjut, bahwa sistem manajemen dapat dikembangkan dengan kompetensi dasar mampu mengelola : **proses, mutu, dan waktu, SDM profesional, perubahan paradigma dan, konflik.**

#### 3.1 Proses

Setiap membahas sistem akan muncul struktur sistem yang digambarkan dengan unsur-unsur. Masing-masing unsur sistem aktif dalam memainkan perannya sehingga dapat berfungsi dan memberikan kontribusinya melalui aktivitas-aktivitasnya.

Urutan aktivitas unsur sistem biasanya disebut „PROSES“. Pada umumnya telah sepakat bahwa proses akan terjadi dan akan berlangsung apabila ada masukan (INPUT) dan akan menghasilkan suatu produk yang disebut (OUTPUT).



Produk atau (output) pada suatu proses tertentu dapat berubah menjadi masukan (input) bagi kegiatan berikutnya dan akan terjadi proses dan menghasilkan produk (output). Apabila terjadi urutan proses yang harus dilalui, maka proses tersebut akan membentuk mata rantai yang tidak dapat dipisahkan dan dilompati.

Mata rantai proses apabila dikaitkan dengan pelayanan kepada masyarakat dan pelanggan akan menentukan hasil pelayanan yaitu bisa terjadi :

- "BIROKRATIS" yaitu pelayanan yang bertele-tele, menjemukan atau menjengkelkan dan bisa menjadi mahal dan lama, dan lain-lain.
- Diharapkan proses pelayanan betul-betul dicapai secara efektif dan efisien.

Dalam menyusun mata rantai proses supaya diperhatikan dan dikaji secara mendalam serta terus menerus "MANA" yang mendahului dan mana yang dibelakangnya.

Aplikasi proses dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut "Setiap tugas pekerjaan dapat dipandang sebagai "PROSES" yang akan berlangsung dengan memberikan produk keluaran bagi pekerjaan bersangkutan.

Produk keluaran adalah identik dengan sasaran pokok yang untuk selanjutnya disebut produk utama.

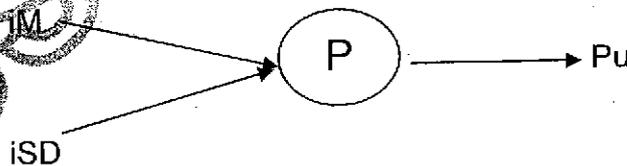
### 3.1.1 Masukan (input) yang diperlukan

Masukan yang diperlukan berupa Sumber Daya disingkat SD. Dengan mengindahkan kenyataan bahwa manusia sebagai salah satu unsur SD, maka (SD) manusia merupakan inisiator proses dengan akal pikiran dan kemauannya, dengan demikian dapat dipisahkan dari sumber daya selebihnya. Maka dikenal kelompok "SUMBER DAYA MANUSIA" dan kelompok "SUMBER DAYA SELEBIHNYA".

Dalam rangka mewujudkan produk utama, sumber daya selebihnya tidak mempunyai arti tanpa adanya campur tangan manusia.

Dalam hubungan itu diperlukan adanya "USAHA PENGATURAN" yang dikenakan pada unsur manusianya, agar supaya campur tangan manusia atas sumber daya selebihnya itu benar-benar mengarah pada terwujudnya produk utama yang dikehendaki.

Usaha pengaturan yang dimaksudkan itu identik dengan "MASUKAN MANAJEMEN". Dengan demikian masukan yang diperlukan oleh setiap pekerjaan akan terdiri dari masukan (INPUT) sumber daya (iSD) dan masukan manajemen (iM), kemudian terjadilah proses (P) dan menghasilkan produk utama (PU) periksa sketsa dibawah.



### 3.1.2 Input Sumber Daya

Input sumber daya dalam arti sumber daya minus sumber daya manusia (SDM), akan diuraikan dalam bab mengelola sumber daya

### 3.1.2 Input Manajemen

Dengan memperhitungkan hasil daya pengaruhnya yang diharapkan masukan manajemen (iM) dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) yaitu :

1. yang menyangkut tugas
2. yang menyangkut koordinasi secara sinergi
3. yang menyangkut limitasi (batasan)
4. yang menyangkut dinamika manusia

**Kelompok 1 Yang menyangkut tugas**

Masukan manajemen kelompok ini wujudnya adalah ketentuan mengenai pembagian tugas. Sebutan tugas, dipergunakan untuk menyatakan sasaran yang perlu diwujudkan. Demi efektifnya pembagian tugas, sebagaimana lazimnya disertai dengan pemberian wewenang yang sesuai dengan lingkup tugasnya. Selain dari itu, disertai pula dengan ketentuan tentang tanggung jawab kewajiban dan hak.

Bahwa digunakan pula sebutan tugas pokok, maka yang dimaksudkan sebagai sasaran adalah sasaran pokok. Dalam pada itu, sasaran pokok diwujudkan dengan didahului oleh perwujudan sasaran-sasaran lain yang dikenal sebagai sasaran-sasaran penunjang.

Sejalan dengan itu, maka sebutan "tugas" dapat mencakupi tugas pokok maupun tugas-tugas lain, yaitu yang berhubungan dengan perwujudan sasaran-sasaran penunjang yang sudah ditetapkan dalam uraian jabatan.

**Kelompok 2 yang menyangkut koordinasi**

Proses akan dapat berlangsung apabila ada masukan terdiri dari :

- a. Masukan sumber daya, yaitu barang mati dan akan ada artinya serta akan berfungsi sebagaimana mestinya apabila ada campur tangan manusia.
- b. Masukan manajemen yaitu identik dengan usaha pengaturan khususnya pengaturan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM), agar dapat memberikan jasanya semaksimal mungkin.

SDM yang diatur biasanya tidak hanya 1 (satu) orang tetapi bisa banyak. Maka terhadap SDM yang lebih dari satu orang ini dapat bergerak dalam kebersamaan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan perlu „KOORDINASI“.

Hakekat koordinasi secara sinergi akan diuraikan dalam bab tersendiri.

**Kelompok 3 Yang menyangkut limitasi (batasan)**

Sebutan limitasi, walaupun memberi kesan hambatan, namun jiwanya positif. Sebagai contoh mengenai jiwanya yang positif, dapat diketengahkan melalui ungkapan-ungkapan berikut ini :

“Apabila ingin maju, janganlah bersikap begitu melainkan begini”. Begitu pula :  
„Apabila ingin bekerja efisien, janganlah menempuh cara itu melainkan cara

ini". Kedua ungkapan tersebut bernada memberikan limitasi, namun arahnya menuju kebaikan.

Dengan berpegang pada jiwanya yang positif, melalui limitasi diusahakan untuk memberikan kepastian dalam hal kriteria, dimensi dan besarnya, sehingga didapatkan keandalan dalam hal : Jalannya proses pekerjaan maupun produk utama yang dihasilkan.

Kepastian dalam hal kriteria, dimensi dan besaran, dituangkan ke dalam bentuk ketentuan standar. Kemajuan-kemajuan yang ingin dicapai, diusahakan melalui langkah perbaikan pada ketentuan standarnya.

Masukan manajemen yang menampung pengertian limitasi atas dasar jiwanya yang positif dan menjabarkannya ke dalam arah tindakan menuju tercapainya keandalan dalam hal jalannya pekerjaan maupun produk utama yang dihasilkan akan berwujud :

- a. Prosedur Standar yang menyangkut tahapan pekerjaan (urutan proses) dan dalam hal-hal tertentu terkait pada segi kewajiban
- b. Disain Standar yang menyangkut spesifikasi produk utama (produk keluaran pada umumnya) yang diinginkan.
- c. Metoda / manual Standar yang menyangkut teknik dalam pengerjaan
- d. Standar harga satuan biaya dan anggaran

#### **Kelompok 4 Yang menyangkut dinamika manusia**

Manusia yang dilengkapi dengan sarana yang diperlukan dan melaksanakan tugas dengan metoda tertentu, dimaksudkan untuk „MELIPAT GANDAKAN" jasa manusia sehingga mampu mengolah sumber daya lainnya termasuk sumber daya alam dan menghasilkan produk-produk yang diharapkan.

Setiap manusia sesungguhnya mempunyai peluang untuk menghasilkan sejumlah maksimal „JASA". Sehubungan dengan itu penyelesaian tugas pekerjaan sangat tergantung atas integritas, rasa tanggung jawab maupun semangat kerja dari sumber daya „MANUSIA".

Pada dasarnya semangat kerja dan tanggung jawab tersebut ditentukan oleh motivasi, inovasi dan kemauan melalui sikap, tingkah laku, kebiasaan, perbuatan masing-masing individu manusia yang selanjutnya akan melahirkan perilaku dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Agar pelaksanaan tugas berjalan lancar kelihatannya „PENGETAHUAN, KETERAMPILAN dan PERILAKU" manusia perlu mendapat perhatian khusus. Sehubungan dengan itu upaya pembangunan kapasitas kelembagaan,

penampilan prestasi pertama yang perlu diaktualkan adalah „Dinamika Kompetensi SDM“.

### 3.2 Mutu dan Waktu

#### 3.2.1. Mutu

Kinerja akan diwarnai pula oleh produktivitas berkualitas. Bahwa prestasi pribadi SDM dan sukses kelembagaan tidak dapat dipisahkan dengan „Produktivitas Berkualitas“.

Untuk mampu mengelola „Mutu“ atau kualitas, kiranya tidak keliru apabila mencontoh Revolusi Kualitas di Jepang yang intinya antara lain :

- Lakukan terbaik dari awal
- Produktivitas dengan nol kesalahan
- Tercapai 100 % kepuasan pelanggan

Dicapai dengan :

- Perbaiki secara terus menerus terutama : **Desain, Sistem termasuk Metoda Kerja dan Proses Produksi, dll.**
- Didukung
  - Pemberdayaan karyawan garis depan
  - Organisasi – Datar – Melebar
  - Komunikasi dan informasi horizontal dan vertikal berjalan mulus,
  - Transformasi gaya manajemen hirarki atas – bawah yang otoriter menjadi : **Gaya Manajemen Demokrasi, Transparan dan Profesional.**

Tentang mutu hasil pelaksanaan pekerjaan konstruksi merupakan cerminan dari profesionalisme pelaku-pelaku jasa konstruksi.

UU No. 18 tahun 1999, tentang : Jasa Konstruksi memberikan amanat dan mandat kepada semua pihak yang terlibat penanganan jasa konstruksi untuk saling bertanggung jawab dan akan dikenakan sanksi atau denda atau ganti rugi apabila terjadi penyimpangan, termasuk penyimpangan mutu dari yang telah ditetapkan.

Cukup banyak teori-teori pencapaian mutu sesuai standar spesifikasi antara lain melalui TQM (Total Quality Management).

Untuk mempraktekkan teori TQM yang sangat mendasar adalah tentang :

- a. Kepastian mutu (Quality Assurance), yaitu: tindakan yang terencana dengan sistimatis demi pencapaian tingkat mutu yang diinginkan.

b. Azas kepastian mutu, yaitu :

- Tulis yang akan dikerjakan dan
- Kerjakan yang telah ditulis

Penerapan azas kepastian mutu ini antara lain dibuat :

- Manual / metode kerja
- Panduan atau SOP (Standard Operational Procedure)
- Instruksi kerja
- Bukti-bukti kerja

c. Statistik pengendalian proses atau sering disebut SPC (Statistical Process Control) yang didukung dengan teori The Deming Cycle dengan teori Plan – Do – Check – Act.

d. Perbaikan secara terus menerus (continuous Improvement).

- Adanya anjuran perbaikan secara terus menerus mengisyaratkan bahwa apa yang pernah dihasilkan tidak selalu sempurna dan masih perlu adanya penyempurnaan terus menerus untuk mencapai hasil seperti ariginasi perencanaannya.

Untuk mengimplementasikan perlu didukung :

- Obsesi tinggi tentang mutu
- Kesamaan visi, misi, nilai dan tujuan
- Pendekatan ilmiah
- Inovasi dan komitmen jangka panjang
- Audit secara preventif
- Menggunakan peralatan dan teknologi yang spesifik.

Untuk pencapaian mutu dan pengendalian mutu pelaksanaan pekerjaan konstruksi secara khusus akan dibuat modul tersendiri yaitu di sistem manajemen mutu dan pengendalian Biaya, Mutu dan Waktu.

### 3.2.2 Penghargaan Atas Waktu

Waktu sebagai alat pengukur telah distandardisasikan oleh manusia dengan penggunaan solar time (pengukuran waktu yang dihubungkan dengan perputaran bumi) dan Greenwich Mean Time sebagai standar. Tetapi masalah waktu yang hendak dibahas disini adalah waktu sebagai salah satu sumber daya dan sebagai modal kerja atau modal usaha. Kita setiap harinya hanya mempunyai waktu sehari 24 jam untuk bekerja, karena tidur memerlukan waktu, rata-rata 6-8 jam, waktu istirahat untuk makan, mandi, sembahyang dan lain-lainnya berang kali memerlukan rata-rata 4 jam. Selain

itu masih diperlukan waktu untuk berangkat dari rumah ke tempat pekerjaan dan waktu perjalanan pulang. Di tempat pekerjaan pun tidak seluruh waktu yang tersedia dapat dipergunakan secara produktif, mengadakan percakapan telepon, menerima tamu dan lain-lain kegiatan yang tidak produktif.

Waktu hendaknya kita gunakan sebaik mungkin sebelum terlambat. Bila kita telah terlambat, maka tidak mungkin akan kembali lagi. Waktu akan terus berlalu melakukan perjalanannya tanpa menunggu kita. Dengan atau pernah memperdulikan kita. Kitalah yang harus memperdulikan waktu.

Suatu pembahasan tentang waktu senantiasa membawa kita kepada keharusan manusia untuk selalu melakukan „Efisiensi“ untuk mencapai „Efektivitas“ dalam segala aspek kehidupan.

Pembahasan berikut ini akan mencoba memperlihatkan betapa kita secara cermat memperhitungkan waktu dalam setiap proses. Beberapa kasus yang banyak terjadi yang erat sekali hubungannya dengan kurang cermatnya faktor waktu diperhitungkan di dalam rangkaian proses-proses pencapaian sasaran antara lain

- Banyak proyek-proyek yang belum dapat dimulai dan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan semula.
- Terjadinya cost overrun (kenaikan biaya) pada beberapa proyek.

Besarnya Sisa Anggaran Pembangunan (SIAP) Proyek-proyek yang terjadi hampir setiap tahun anggaran.

Gejala umum lainnya yang menunjukkan menurunnya produktivitas, efisiensi dan efektivitas dalam proses-proses pencapaian sasaran.

Seyogyanya hal-hal seperti tersebut di atas diusahakan untuk dihindari dan salah satu usaha adalah dengan menerapkan “Disiplin” untuk dapat menghargai waktu kepada semua pihak yang terlibat dalam rangkaian proses-proses pencapaian sasaran-sasaran.

Beberapa aspek yang dapat timbul akibat kurangnya disiplin penghargaan atas waktu antara lain :

- Keterlambatan berangkat

Rangkaian proses-proses pencapaian sasaran dapat dikelompokkan dalam dua bagian, yakni :

1. Kelompok proses penentuan sasaran, terdiri dari :

- Proses penyusunan rencana jangka panjang (long term planning)
  - Proses penyusunan program (programming)
2. Kelompok proses perwujudan sasaran, terdiri dari :
- Study kelayakan (feasibility study)
  - Perencanaan teknis (design)
  - Penyusunan program pelaksanaan dan anggaran (programming and budgeting)
  - Pra-implementasi pelaksanaan
  - Post implementasi pelaksanaan

Rangkaian tersebut merupakan bagan alir (flow chart) proses-proses, dimana output daripada proses yang terdahulu akan menjadi input dari proses selanjutnya.

Apabila terjadi keterlambatan pada salah satu proses, maka hal ini akan berakibat terjadinya keterlambatan berangkar / beruntun dalam keseluruhan rangkaian proses.

Sudah barang tentu hal ini akan mengakibatkan hal-hal yang tidak diinginkan, yakni inefficiencies dan penyimpangan-penyimpangan terhadap rencana semula.

- Kenaikan biaya dan anggaran

Suatu keterlambatan dalam rangkaian proses pencapaian sasaran, akan mengakibatkan kenaikan biaya (costs) dan anggaran (budget). Kenaikan tersebut terjadi karena :

- Nilai uang (value of money)
  - Laju inflasi (inflation rate)
  - Eskalasi harga / biaya sebagai akibat kenaikan-kenaikan harga bahan
  - Harga depresiasi peralatan (equipment depreciation cost)
  - Biaya umum (overhead cost)
  - Biaya supervisi teknis (supervision cost)

- Perubahan pada analisa benefit cost ratio

Selain berakibat kenaikan biaya dan anggaran keterlambatan proses pencapaian sasaran berpengaruh pada analisa benefit cost ratio. Hal ini terjadi karena manfaat (benefit) yang diharapkan muncul lebih lambat dari yang diperkirakan dan karenanya analisa benefit cost ratio harus

dihitung kembali karena akan mengalami penyimpangan dari hitungan semula.

### 3.3 SDM Profesional

Amat sangat mudah mengucapkan SDM yang professional, apa makna sebenarnya SDM profesional itu ?

Kurang lebihnya dan bisa didiskusikan :

- Profesional, yaitu apabila SDM tersebut menempatkan dirinya dalam melakukan tugas pekerjaannya betul-betul menghayati sebagai :
  - Panggilan hidup
  - Panggilan profesi, dan
  - Panggilan pengabdian dengan "Dedikasi" menghasilkan produk terbaik pada "Saat Itu" (tidak pernah merasa puas) yang dijiwai etika profesi, integritas, moral, iman dan taqwa serta peduli lingkungan.

Dengan dilandasi aspek atau kompetensi yang kuat terdiri dari :

- Pengetahuan bidang tugas
- Keterampilan bidang tugas, dan
- Sikap perilaku demi terwujudnya kualitas dan kuantitas tugas

Dalam hal ini pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku adalah aspek penting sebagai "Pondasi" dimana kualitas profesionalisme itu dikembangkan.

Agar karyawan / SDM dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dan proporsional sesuai tugas jabatannya paling tidak dipilih SDM yang mempunyai "Kompetensi" yaitu mempunyai pengetahuan, keterampilan dan perilaku sesuai tuntutan unit kerja/jabatan yang akan didudukinya, lalu dilakukan pembinaan yang sistematis secara terus menerus oleh manajemen SDM.

Apabila sudah ada standar kinerja lengkap dengan indikatornya, kemudian sudah dilakukan analisis kompetensinya, maka akan mudah untuk melakukan pengujian kelayakan dan kepantasan untuk menduduki suatu jabatan (fit and proper test).

Setelah mendapatkan tenaga kerja/SDM sesuai yang dibutuhkan supaya terus dibina secara konsisten dan komprehensif dengan siklus sebagai berikut :

- Manajemen bidang tugas menuntut terwujudnya "Standar Kinerja Bidang Tugas", dan implementasinya tentunya memerlukan "Standar Kualifikasi SDM".

dari kelompok ke 1 akan merasa melihat masih muda dan kelompok ke 2 akan merasa melihat sudah tua. Kejadian ini menggambarkan secara jelas dan fasih bahwa dua orang dapat melihat hal yang sama, tetapi tidak sepakat, namun sama-sama benar. Hal ini sebenarnya tidak "logis" tetapi ekspresi psikologis.

Dengan permainan ini memperlihatkan betapa kuatnya pengkondisian (pembentukan kebiasaan) dapat mempengaruhi persepsi kita atau paradigma kita.

Jika sepuluh detik saja dapat memiliki dampak seperti ini, pada cara kita memandang sesuatu, bagaimana dengan pengkondisian seumur hidup? Pengaruhnya pada kehidupan keluarga kita, sekolah, masjid, kuil, gereja, lingkungan kerja, teman, rekan sekerja dan paradigma sosial mutakhir seperti etika kepribadian, semuanya menimbulkan dampak bawah sadar yang diam pada diri kita dan membantu membentuk kerangka acuan kita, paradigma kita, peta kita.

Latihan ini juga memperlihatkan bahwa paradigma ini adalah sumber dari sikap dan perilaku kita. Kita tidak dapat bertindak dengan integritas di luar paradigma tersebut. Kita benar-benar tidak dapat mempertahankan keutuhan jika kita berbicara dan berjalan secara berbeda dengan cara kita melihat.

Kita masing-masing cenderung berpikir kita melihat segala sesuatunya sebagaimana adanya, bahwa kita objektif. Akan tetapi kenyataannya tidak demikian. Kita melihat dunia, bukan sebagaimana dunia adanya, melainkan sebagaimana kita adanya atau, sebagaimana kita dikondisikan untuk melihatnya. Ketika kita membuka mulut untuk menjabarkan apa yang kita lihat, kita sebenarnya menjabarkan diri kita sendiri, persepsi kita, paradigma kita. Ketika orang lain tidak setuju dengan kita, kita segera berpikir ada sesuatu yang salah dengan mereka dan mungkin yang terjadi yang salah sebenarnya dirinya. Namun, seperti diperlihatkan oleh demonstrasi tadi, orang yang tulus dan berpikiran jernih melihat segala sesuatunya secara berbeda, masing-masing melihat melalui lensa unik pengalaman.

Ini tidak berarti bahwa fakta itu tidak ada. Dalam demonstrasi tadi, dua individu yang pada mulanya dipengaruhi oleh gambar pengkondisian yang berbeda, kemudian melihat gambar ketiga secara bersama-sama. Sekarang

⇒ Peta segala sesuatunya seperti seharusnya atau nilai.

Kita jarang mempertanyakan keakuratan peta-peta tersebut, kita biasanya, bahkan tidak sadar bahwa kita memiliki keduanya. Kita cuma "mengasumsikan" bahwa cara kita memandang segala sesuatu adalah cara segala sesuatunya itu "sebagaimana adanya" atau "sebagaimana seharusnya".

Dan sikap serta perilaku kita bertumbuh dari asumsi-asumsi itu. Cara kita memandang sesuatu adalah sumber dari cara kita berpikir dan cara kita bertindak.

Sebagai ilustrasi untuk mengenali sikap dan perilaku kita tumbuh dari asumsi-asumsi itu dapat dibuktikan dengan memberikan dua gambar orang, yang satu "terlihat" masih muda diberikan kepada satu kelompok orang, dan yang satu lagi "terlihat" sudah tua diberikan kepada kelompok lain dengan waktu pengamatan yang sama misalnya 10-15 detik secara berkonsentrasi penuh.

Kemudian 2 (dua) kelompok digabungkan untuk melihat secara bersama-sama 2 gambar tersebut diatas yang digabungkan menjadi satu gambar di bawah ini :



Apabila permainan gambar ini benar-benar dilakukan dengan baik dan belum ada dari 2 kelompok orang yang dilatih pernah mengalami permainan gambar ini, akan timbul 2 pendapat dan bisa berdebat panjang yaitu orang

dari kelompok ke 1 akan merasa melihat masih muda dan kelompok ke 2 akan merasa melihat sudah tua. Kejadian ini menggambarkan secara jelas dan fasih bahwa dua orang dapat melihat hal yang sama, tetapi tidak sepakat, namun sama-sama benar. Hal ini sebenarnya tidak "logis" tetapi ekspresi psikologis.

Dengan permainan ini memperlihatkan betapa kuatnya pengkondisian (pembentukan kebiasaan) dapat mempengaruhi persepsi kita atau paradigma kita.

Jika sepuluh detik saja dapat memiliki dampak seperti ini, pada cara kita memandang sesuatu, bagaimana dengan pengkondisian seumur hidup? Pengaruhnya pada kehidupan keluarga kita, sekolah, masjid, kuil, gereja, lingkungan kerja, teman, rekan sekerja dan paradigma sosial mutakhir seperti etika kepribadian, semuanya menimbulkan dampak bawah sadar yang diam pada diri kita dan membantu membentuk kerangka acuan kita, paradigma kita, peta kita.

Latihan ini juga memperlihatkan bahwa paradigma ini adalah sumber dari sikap dan perilaku kita. Kita tidak dapat bertindak dengan integritas di luar paradigma tersebut. Kita benar-benar tidak dapat mempertahankan keutuhan jika kita berbicara dan berjalan secara berbeda dengan cara kita melihat.

Kita masing-masing cenderung berpikir kita melihat segala sesuatunya sebagaimana adanya, bahwa kita objektif. Akan tetapi kenyataannya tidak demikian. Kita melihat dunia, bukan sebagaimana dunia adanya, melainkan sebagaimana kita adanya atau, sebagaimana kita dikondisikan untuk melihatnya. Ketika kita membuka mulut untuk menjabarkan apa yang kita lihat, kita sebenarnya menjabarkan diri kita sendiri, persepsi kita, paradigma kita. Ketika orang lain tidak setuju dengan kita, kita segera berpikir ada sesuatu yang salah dengan mereka dan mungkin yang terjadi yang salah sebenarnya dirinya. Namun, seperti diperlihatkan oleh demonstrasi tadi, orang yang tulus dan berpikiran jernih melihat segala sesuatunya secara berbeda, masing-masing melihat melalui lensa unik pengalaman.

Ini tidak berarti bahwa fakta itu tidak ada. Dalam demonstrasi tadi, dua individu yang pada mulanya dipengaruhi oleh gambar pengkondisian yang berbeda, kemudian melihat gambar ketiga secara bersama-sama. Sekarang

mereka sama-sama melihat fakta identik yang sama, garis hitam dan ruang putih, dan mereka sama-sama ini sebagai fakta. Akan tetapi penafsiran masing-masing orang tentang fakta ini menggambarkan pengalaman sebelumnya dan fakta tidak mempunyai arti apa pun terlepas dari interpretasi tersebut.

Semakin sadar kita akan paradigma dasar peta atau asumsi kita dan sejauh mana kita telah dipengaruhi oleh pengalaman kita, maka semakin kita dapat menerima tanggung jawab untuk paradigma itu dan memeriksanya, mengujinya berdasarkan realitas, mendengarkan orang lain dan bersikap terbuka terhadap persepsi mereka, sehingga mendapatkan gambaran yang lebih besar dan pandangan yang jauh lebih objektif.

#### 3.4.2 Kekuatan Perubahan Paradigma

Barangkali wawasan paling penting untuk diperoleh dari demonstrasi tentang persepsi tersebut adalah di dalam bidang perubahan paradigma, apa yang dapat kita sebut sebagai pengalaman, ketika seseorang akhirnya „melihat“ gambar gabungan tersebut dengan cara lain. Semakin terikat seseorang oleh persepsi awalnya, semakin kuat pengalamannya. Ini seolah seberkas sinar tiba-tiba menyala di dalam dirinya.

Istilah perubahan paradigma diperkenalkan oleh Thomas Kuhn di dalam bukunya yang amat berpengaruh *The Structure of Scientific Revolutions*. Kuhn memperlihatkan bagaimana hampir setiap terobosan penting di dalam bidang usaha ilmiah pada mulanya merupakan pemutusan dengan tradisi dengan cara-cara berpikir yang lama dengan paradigma lama.

Bagi Ptholomeus, astronom Mesir yang agung, bumi adalah pusat alam semesta. Akan tetapi Copernicus menciptakan perubahan paradigma dan menimbulkan pula banyak tentangan dan penganiyaan dengan menempatkan matahari sebagai pusat alam semesta. Tiba-tiba, segalanya mengambil interpretasi yang berbeda.

Model Newton dari fisika adalah paradigma mesin jam dan tetap merupakan basis dari perekayasaan. Akan tetapi model ini masih sebagian dan belum lengkap. Dunia ilmu pengetahuan mengalami revolusi karena paradigma Einstein, yaitu relativitas yang memiliki nilai prediktif dan penjelasan yang jauh lebih tinggi.

Sebelum teori bakteri dikembangkan, banyak wanita dan anak meninggal selama proses persalinan dan tak seorang pun dapat mengerti penyebabnya. Dalam pertempuran militer, lebih banyak orang meninggal karena luka kecil dan penyakit dari pada trauma besar digaris depan. Akan tetapi segera sesudah teori bakteri dikembangkan, seluruh paradigma baru, yang lebih baik, cara-cara yang ditingkatkan untuk memahami apa yang sedang terjadi memungkinkan terjadinya perbaikan yang dramatis dan berarti dalam dunia kedokteran.

Amerika Serikat dewasa ini adalah buah dari perubahan paradigma. Selama berabad-abad, konsep tradisional tentang pemerintahan adalah monarki, hak absolut dari raja. Lalu, sebuah paradigma yang berbeda dikembangkan pemerintahan adalah rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat. Lahirlah demokrasi konstitusional yang melepaskan energi dan kecerdikan manusia yang luar biasa dan menciptakan standar kehidupan, kebebasan dan kemerdekaan, pengaruh dan harapan yang tidak ada bandingnya di dalam sejarah dunia.

Tidak semua perubahan paradigma memiliki arah yang positif. Seperti telah kita lihat, perubahan dari etika karakter ke etika kepribadian telah menjauhkan kita dari akar yang memberi makna keberhasilan dan kebahagiaan sejati.

Akan tetapi, entah perubahan paradigma mengubah kita ke arah yang positif atau negatif, entah bersifat spontan atau bertahap, perubahan paradigma tersebut menggerakkan kita dari satu cara melihat dunia ke cara yang lain. Dan perubahan itu menghasilkan perubahan yang kuat. Paradigma kita, benar atau salah adalah sumber dari sikap dan perilaku kita dan akhirnya sumber dari hubungan kita dengan orang lain.

Bagaimana dengan kondisi perubahan paradigma di Negara Kesatuan Republik Indonesia, dari sentralistik menjadi desentralisasi diikuti dengan otonomi daerah secara nyata, luas, dinamis dan bertanggung jawab adalah contoh jelas perubahan paradigma.

Dalam rangka menangkap peluang perubahan yang mendasar ini pemerintah daerah supaya betul-betul menyiapkan dari :

- Semula sangat „Tergantung“ dengan Pemerintah Pusat
- Menjadi „Mandiri“ melakukan Pemerintah dan Pembangunan di Daerahnya.
- Kemudian dituntut mampu membangun „Kesaling tergantung“ antar Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang berdekatan maupun yang berjauhan untuk menjalin kerjasama saling menguntungkan, termasuk terhadap Pemerintah Propinsi, Pemerintah Pusat maupun tingkat Internasional / Global.

Agar perubahan pertumbuhan dapat berjalan mulus, tatanan awal yang perlu perubahan adalah „Perubahan Sistem Manajemen dan Administrasi“ dengan maksud agar terjadinya perubahan dapat dikelola dengan baik dan terarah. Perubahan sangat mendasar dalam manajemen pemerintahan di daerah antara lain **Terciptanya Pemerintahan Visioner dengan kerangka konstruksi yang dibentengi oleh koridor demi terwujudnya kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan dengan langkah-langkah:**

- Terwujudnya pemerintahan yang berorientasi kepada pelayanan dan kepuasan masyarakat
- Pemerintahan yang berorientasi global bertindak lokal sesuai potensinya
- Kewirausahaan pemerintah yang berorientasi kemakmuran dan kesejahteraan secara kompetitif

Pemerintah yang menekankan akuntabilitas sebagai manifestasi penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien bersih berwibawa.

### **3.4.3 Paradigma yang berpusat pada Prinsip**

Etika karakter didasarkan pada gagasan fundamental bahwa ada prinsip-prinsip yang mengatur keefektifan manusia – hukum alam di dalam dimensi manusia yang sama nyatanya, yang tidak berubah dan tidak dapat dibantah seperti halnya hukum gravitasi di dalam dimensi fisik bumi.

Gagasan tentang realitas – dan dampak dari prinsip-prinsip ini dapat dilihat di dalam pengalaman perubahan paradigma yang lain seperti disampaikan oleh Frank Koch di dalam Proceedings, majalah Naval Institute (dikutip dari Frank bukunya Steven R. Covey dalam bukunya Seven Habits of Highly effective People).

Dua kapal perang yang ditugaskan dalam skuadron pelatihan sudah berada di laut dan sedang melakukan manuver dalam cuaca buruk selama beberapa hari. Saya bertugas di kapal perang utama dan sedang berjaga di atas anjungan ketika malam tiba. Jarak penglihatan buruk karena kabut, maka kapten tetap berada di anjungan mengawasi semua aktivitas.

Tak lama setelah hari menjadi gelap, pengintai pada sayap anjungan melaporkan, „melihat sinar, pada haluan sebelah kanan“.

„Tetap atau bergerak mundur ?“ „Tetap, Kapten,“ yang berarti kami berada dalam arah tabrakan yang berbahaya dengan kapal itu.

⇒ Kapten lalu berseru kepada pemberi isyarat, „ Beri isyarat kepada kapal itu : Kita berada pada arah tabrakan, kami anjurkan anda mengubah arah 20 derajat“.

⇒ Datang isyarat balasan, „Anda dianjurkan mengubah arah 20 derajat“.

⇒ Kapten berkata, „Kirim pesan, saya kapten, ubahlah arah anda 20 derajat“.

⇒ Kemudian dijawab „Saya kelasi tingkat dua, „datang balasannya. „Anda sebaiknya berganti arah 20 derajat“.

⇒ Pada saat itu, sang kapten menjadi marah. Ia membentak, „kirim pesan, saya kapal perang. Ubahlah arah anda 20 derajat“.

⇒ Datang balasannya lagi, „saya mercu suar“.

Kami bersama kapten kapal perang pun mengubah arah.

Perubahan paradigma yang dialami oleh kapten dan oleh kami ketika kami membaca laporan ini – menempatkan situasinya dalam sisi yang berbeda sama sekali. Kami dapat melihat suatu realitas yang digantikan oleh persepsi yang terbatas – suatu realitas yang sama kritisnya bagi kita untuk mengerti di dalam kehidupan kita sehari-hari seperti halnya bagi kapten di tengah kabut dan kelasi tingkat dua penjaga mercu suar.

Prinsip adalah seperti mercu suar. Prinsip adalah hukum alam yang tidak dapat dilanggar. Seperti yang dikemukakan oleh Cecil B.deMille tentang prinsip-prinsip yang dikandung di dalam film monumentalnya, The Ten Commandments, “Kita tidak mungkin mematahkan hukum tersebut. Kita hanya dapat mematahkan diri kita karena melanggar hukum itu”.

Walaupun individu-individu mungkin melihat kehidupan dan interaksi mereka sendiri berkenaan dengan paradigma atau peta yang muncul dari

pengalaman dan pengkondisian mereka, peta ini bukanlah wilayah. Peta ini adalah „realitas subjektif, “hanya sebuah upaya untuk menjabarkan wilayah.

Bagaimana dengan keadaan di Negara RI tercinta ini, yang pernah didengungkan bangsa kita adalah: adi luhung, berbudi luhur, sopan santun dan lain-lain. Ternyata setelah terjadi era reformasi muncul ke permukaan kejadian sebaliknya, hukum banyak tidak berfungsi dan dilanggar dan pelanggarnya merasa lebih benar.

“Realitas objektif, “atau wilayah itu sendiri, terdiri atas prinsip-prinsip “mercu suar” yang mengatur pertumbuhan dan kebahagiaan manusia – hukum-hukum alam yang ditunen menjadi kain dari setiap masyarakat beradab sepanjang sejarah dan merupakan akar dari setiap keluarga dan lembaga yang telah bertahan dan berhasil baik. Tingkat di mana peta mental kita menjabarkan secara akurat wilayah tersebut tidak mengubah keberadaan wilayah bersangkutan.

Realitas dari prinsip-prinsip atau hukum alam seperti ini menjadi jelas bagi siapa saja yang berpikir secara mendalam dan memeriksa siklus sejarah sosial. Prinsip-prinsip ini muncul ke permukaan berulang-ulang, dan tingkat di mana orang di dalam masyarakat mengenali dan hidup selaras dengan prinsip-prinsip tadi menggerakkan mereka kearah kelangsungan hidup kebahagiaan dan stabilitas atau kehancuran dan kerusakan.

Prinsip-prinsip yang diacu bukanlah gagasan misterius, atau religius“. Tidak ada satu prinsip pun yang diajarkan yang melenceng dari iman atau agama tertentu. Prinsip-prinsip ini adalah bagian dari sebagian besar agama yang besar dan abadi dan juga filosofi social dan sistem etika yang abadi. Prinsip-prinsip ini terbukti sendiri dan dapat dengan mudah diabsahkan oleh siapa saja. Hampir seolah prinsip-prinsip atau hukum-hukum alam ini merupakan bagian dari kondisi manusia, bagian dari kesadaran manusia, bagian dari suara hati nurani manusia. Prinsip-prinsip ini tampaknya ada di dalam diri semua insan, lepas dari pengkondisian social dan loyalitas pada prinsip-prinsip tadi, walaupun mungkin tenggelam atau dibuat pada prinsip-prinsip tadi, lepas dari pengkondisian social dan loyalitas pada prinsip-prinsip tadi,

walaupun mungkin tenggelam atau dibuat bebas oleh kondisi atau ketidaksetiaan seperti ini.

Sebagai contoh, saya mengacu pada prinsip fairness (keadilan), yang darinya keseluruhan konsep kita tentang keadilan dikembangkan. Anak-anak kecil tampaknya memiliki perasaan bawaan tentang gagasan keadilan bahkan terlepas dari pengalaman pengkondisian yang berlawanan. Ada perbedaan besar dalam cara keadilan didefinisikan dan dicapai, tetapi ada kesadaran yang hampir universal tentang gagasan itu.

Contoh-contoh lain mencakupi integritas dan kejujuran. Keduanya menciptakan dasar kepercayaan yang esensial untuk kerja sama dan pertumbuhan pribadi serta antar pribadi jangka panjang.

Satu prinsip lain adalah martabat manusia. Konsep dasar didalam pernyataan Kemerdekaan. "Kami menganggap kebenaran ini sudah jelas dengan sendirinya : bahwa semua manusia diciptakan sama dan diberkahi oleh sang Pencipta dengan hak-hak tertentu yang tidak dapat dicabut, yang antara lain adalah hak hidup, kebebasan dan pengejaran kebahagiaan".

Satu prinsip lagi adalah pelayanan atau gagasan memberikan kontribusi atau sumbangan. Satu lagi adalah kualitas atau keunggulan.

Prinsip bukanlah nilai. Sekumpulan pencuri dapat mempunyai nilai yang sama tetapi nilai ini melanggar prinsip dasar yang kita sedang bicarakan.

Prinsip adalah wilayah. Nilai adalah peta. Jika kita menghargai prinsip yang benar, kita memiliki kebenaran suatu pengetahuan tentang segalanya sebagaimana adanya.

Prinsip adalah pedoman untuk tingkah laku manusia yang terbukti mempunyai nilai yang langgeng dan permanen. Prinsip bersifat mendasar. Prinsip pada dasarnya tidak dapat dibantah karena sudah jelas dengan sendirinya.

Semakin dekat peta atau paradigma kita diajarkan dengan prinsip atau hukum alam ini, semakin akurat dan fungsional peta atau paradigma itu jadinya. Peta yang benar akan menimbulkan dampak tanpa batas pada keefektifan pribadi dan keefektifan antar pribadi kita yang jauh lebih besar

daripada jumlah upaya apapun yang dikerahkan untuk mengubah sikap dan perilaku kita.

### 3.5 Mengelola Konflik

#### 3.5.1 Penjelasan Umum

Kita ditakdirkan sebagai manusia, secara alami dan sistematis harus menjalani hidup dan tata kehidupan secara berkomunitas, dari individu, ke kumpulan individu, berkeluarga dan berkembang bermasyarakat, bersuku bangsa, berbangsa dan bernegara.

Selain itu kita manusia dianugerahi fisik badan yang dilengkapi dengan akal pikiran dan hati nurani yang berbeda-beda.

Didalam menjalani hidup dan tata kehidupan sehari-hari manusia melakukan kegiatan yang berbeda-beda sesuai tujuan masing-masing, namun dituntut mampu bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah disepakati dalam lingkup bermasyarakat berbangsa dan bernegara.

Dengan perbedaan-perbedaan inilah seringkali anggota kelompok masyarakat atau tim kerja tidak mampu menangani perbedaan pendapat secara konstruktif malahan memungkinkan hubungan-hubungan mereka memburuk menjadi "konflik". Hal ini dapat terjadi pada umumnya karena mereka kurang mempunyai kemampuan dalam hubungan dan komunikasi antar perorangan yang sangat penting bagi tim kerja agar bergerak maju.

Apabila dikaji lebih mendalam teori manajemen mengisyaratkan bahwa : manajemen akan diwarnai kemampuan pengambilan keputusan, sedangkan pengambilan keputusan akan ditentukan oleh tersedianya informasi yang akurat dan mutakhir dihasilkan dari hubungan antar manusia dan komunikasi. Disini terungkap dengan jelas bahwa pada dasarnya keberhasilan manajemen sangat ditentukan oleh kemampuan membangun hubungan antar manusia dan komunikasi.

#### 3.5.2 Sumber Konflik dalam Tim

Tim dapat berbentuk resmi maupun tidak resmi, tersusun maupun tidak tersusun, dan dapat terwujud dalam berbagai bentuk dan ukuran. Tim ada yang kelihatan dalam bagan organisasi, dan ada pula yang timbul untuk sementara waktu saja, yang terbentuk jika dua orang atau lebih harus bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

Sebagian terbesar tugas yang dilakukan ditempat pekerjaan melibatkan setidak-tidaknya seorang lainnya. Dihubungkan dengan hal tersebut, mudah dipahami pentingnya setiap orang meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk beroperasi secara efektif dalam lingkungan tim. Dalam organisasi baru, dimana kerjasama tim diperlukan sekali, keterampilan ini - terutama pemecahan konflik - sangat penting.

Apabila kerjasama tim tidak dapat dikembangkan karena antar individu lebih menonjolkan "egonya" atau mungkin individu satu menganggap remeh dan merendahkan individu lainnya, dan dapat terjadi karena kepentingan pribadi yang ditonjolkan dan didominasi dapat menimbulkan konflik yang akan sangat memboroskan energi dan waktu.

Jika mereka dalam konflik, mengira mereka mengetahui sebabnya : yaitu orang lain, yang karena berbagai sebab, sedang terguncang. Orang lain tersebut tidak mendengarkan, tidak memperdulikan, atau dengan cara lain sulit untuk bekerja sama. Atau orang lain tersebut benar-benar tidak mampu. Apapun alasannya yang khusus, satu hal adalah pasti. Dalam kebebasan kita berfikir, kita hampir selalu menyalahkan orang lain yang menyebabkan terjadinya konflik. Kita menentukan konflik menurut selera kita - yaitu kita berkesimpulan bahwa konflik tersebut disebabkan oleh cacat yang terdapat pada waktu atau kemampuan orang lain.

Pada sebagian besar kasusnya, konflik sama sekali bukan disebabkan oleh masalah kepribadian, tetapi oleh perselisihan pendapat mengenai bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan

Ini merupakan pengertian yang sederhana tetapi sangat kuat. Kita cenderung, menilai kebanyakan konflik menurut ukuran kita, tetapi yang benar adalah konflik tersebut adalah profesional sifatnya. Memahami fakta ini merupakan langkah pertama menuju pemahaman sumber yang sebenarnya dari konflik itu sendiri.

Terlalu sering konflik dipandang sebagai kegagalan. Ini bukan demikian. Konflik adalah hal yang wajar jika karyawan bersama-sama. Hasilnya konflik dapat positif atau negatif tergantung bagaimana ia diperlakukan. Jika diperlakukan dengan baik, konflik dapat menimbulkan hasil yang konstruktif, seperti saling pengertian yang lebih baik antara karyawan atau cara yang lebih baik, ia dapat menimbulkan kerugian yang serius.

Tetapi konflik yang paling merusak dari segala-galanya adalah konflik yang dibiarkan tidak dipecahkan. Ia akan terus muncul kepermukaan, dengan

menguras tenaga tim dan kadang-kadang mengaburkan tujuan dan sasaran. Walaupun konflik itu sendiri tidak menyebabkan kegagalan, tetapi mengabaikannya untuk memecahkannya dapat berakibat fatal. Konflik paling sering dibiarkan tidak terpecahkan jika mereka dinilai menurut selera pribadi.

### 3.5.3 Tiga Bidang Perbedaan Pendapat

Apabila dikaji lebih mendalam bahwa sebagian terbesar konflik dalam pekerjaan bersifat profesional, bukan pribadi. Kenyataannya, hanya tiga bidang perselisihan pendapat yang utama yang menimbulkan hampir semua konflik dalam pekerjaan – dan tidak ada diantara mereka yang mempunyai hubungan apapun dengan kepribadian. Mereka berasal dari kurangnya pengertian bersama terhadap :

- a. Sasaran pekerjaan
  - b. Peranan dalam melaksanakan pekerjaan
  - c. Prosedur melaksanakan pekerjaan
- a. Sasaran, yaitu : Menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan dan kapan harus selesai. Sasaran yang kita bicarakan disini merupakan target khusus dan berjangka pendek. Mereka berasal dari visi dalam arti bahwa ini merupakan hal-hal yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk mewujudkan visi menjadi tindakan. Tetapi ia bukanlah sasaran yang menyebabkan konflik; biasanya ia merupakan perselisihan pendapat mengenai sasaran jangka pendek – harian atau mingguan – yang menimbulkan perselisihan.

Kebanyakan dari kita sudah mempunyai pengalaman berada dalam satu tim yang kelihatan ada pemutar rodanya tetapi tidak dapat berjalan kemana-mana karena sasarannya tidak jelas. Banyak perusahaan yang gagal mengatakan sasaran yang jelas. Tetapi kita adalah manusia. Kita sangat membutuhkan kepastian. Kita seringkali membuat asumsi perorangan mengenai sasaran apa yang seharusnya akan dicapai. Tetapi jika setiap orang membuat asumsi ini secara terpisah, mereka cenderung akan berbeda, dan perbedaan itu membiakkan konflik. Jika konflik tersebut tidak dilihat sebagai perselisihan pendapat dalam pekerjaan yang didasarkan kepada sasaran yang mendua, ia akan menjadi bersifat pribadi. Dimulai dari apa yang dianggap asumsi bersama, tetapi sebetulnya terpisah maka usaha untuk menetapkan

sasaran seringkali berakhir dengan apa yang disebut konflik kepribadian.

- b. Peranan. Bidang konflik utama yang kedua meliputi definisi peranan. Diorganisasi baru, pertanyaan yang seringkali diajukan adalah :“Siapa mengerjakan apa pada tim ini dan bagaimana kita mengambil keputusan?”. Karena hirarki yang dirumuskan dengan baik dibongkar, jenis pertanyaan mengenai peranan ini lebih banyak lagi akan timbul. Karyawan akan bekerja dalam tim yang jauh kurang jelas mendefinisikan peranan daripada yang pernah didefinisikan sebelumnya. Dalam kemenduaan ini, jelas banyak kemungkinan timbulnya perselisihan pendapat. Dua orang kemungkinan berselisih pendapat mengenai peranan masing-masing, atau mereka mungkin berbeda pendapat mengenai peranan pihak ketiga. Sebagaimana yang akan kita lihat pada uraian berikutnya, siapa memutuskan apa merupakan salah satu sumber konflik yang paling sering timbul.

Sebagaimana dengan konflik mengenai sasaran, konflik yang ditimbulkan oleh kemenduaan peranan biasa menjadi bersifat pribadi – kecuali jika setiap orang benar-benar mengerti bahwa sumber masalah yang sebenarnya adalah kekurangan kejelasan mengenai peranan, bukan kepribadian perorangan.

- c. Prosedur. Konflik ini menyangkut bagaimana cara melakukan pekerjaan. Kemungkinan timbulnya kemenduaan terhadap prosedur sama besarnya dengan sasaran dan peranan.

Dari luar, tampak bahwa sebagian besar prosedur diorganisasi tertentu – segala sesuatunya mulai dari memperoleh penjepit kertas sampai kepada menulis dan menyajikan laporan tahunan – ditetapkan dengan jelas.

Dikebanyakan diperusahaan terdapat ketegangan antara prosedur resmi dengan tidak resmi. Tambahan lagi, prosedur antara bagian urutannya jarang sekali yang sederhana. Akibatnya terdapat aturan yang membingungkan mengenai prosedur resmi dan tidak resmi, yang menimbulkan konflik. Jika ini dinilai menurut ukuran tertentu, alasan yang sesungguhnya bagi perselisihan pendapat – prosedur yang mendua – adalah kekaburan.

Hal yang menarik akan terjadi jika tim mau mengikuti suatu rencana tindakan yang dapat menghasilkan kesepakatan mengenai sasaran, peranan dan produser. Konflik kepribadian yang dikira oleh setiap orang mereka hadapi akan hilang sebagian besar hilang karena memang tidak ada hal yang dapat memulai timbulnya konflik disana.

Jelaslah sekarang bahwa pada dasarnya konflik dapat muncul karena masalah profesionalisme dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Namun dibalik memang ada konflik pribadi karena perbedaan pendapat, saling menghalangi atau dihalangi ambisi atau kepentingan pribadi terutama dalam rangka mengejar keuntungan pribadi.

Pasar sekarang ini menghendaki kecepatan. Ukuran kesuksesan tim anda adalah seberapa cepat ia mengenali, membicarakan dan memecahkan konflik dan tantangan yang dihadapinya. Setiap waktu konflik dapat menjadi bersifat pribadi atau komunikasi menjadi macet, dan hal ini menyebabkan tim menjadi mundur dan, karena itu, juga keseluruhan perusahaan. Untuk dapat mencapai kecepatan penuh, tim, melebihi organisasi, perlu mempunyai saling pengertian mengenai sasaran, peranan, dan produser. Setiap perorangan harus mampu untuk tetap profesional selama konflik berlangsung dan mencari pemecahan yang positif.

### **3.6 Mengelola Hambatan Pelaksanaan Tugas**

Sewaktu-waktu kita sadar secara mendalam terjadinya hambatan pengelolaan pelaksanaan tugas dan secara jelas terjadi kesenjangan antara standar kinerja yang harus dicapai dengan hasil realita saat itu.

Dengan adanya perbedaan atau kesenjangan dapat melahirkan suatu pemikiran bahwa standar kinerja „tampak“ tidak realistis atau mungkin dianggap hanya sebagai impian saja.

Keadaan seperti ini dapat melahirkan alternatif :

- membuat keberanian kita menjadi surut pesimis atau kita tak berdaya kemudian pasrah apatis.
- di lain pihak jurang antara standar kinerja dengan realitia saat ini merupakan sumber kekuatan atau energi kreatif atau tantangan.

Menurut teori Peter M. Senge dalam bukunya *The Fifth Discipline*, kesenjangan adalah sumber dari energi kreatif dapat disebut sebagai "tegangan kreatif".

Prinsip tegangan kreatif adalah merupakan prinsip sentral dari keahlian pribadi yang dapat mengintegrasikan elemen melakukan tindakan :

- menarik atau mengangkat realita kearah terwujudnya standar kinerja atau
- menarik standar kinerja kearah realita atau menurunkan standar kinerja

Mendisikusikan istilah „tegangan kreatif“ sering kali mengarah pada perasaan-perasaan atau emosi yang diasosiasikan dengan kecemasan, stress atau kesedihan atau ketidak berdayaan dan lain-lain.

Pengertian dan perasaan ini mudah mengacaukan dan menjadi emosi-emosi yang muncul ketika ada tegangan kreatif, tetapi pada dasarnya suasana yang terjadi bukan tegangan kreatifnya sendiri. Emosi-emosi yang muncul ini pada dasarnya apa yang disebut dengan tegangan emosional.

Kemudian yang akan terjadi apabila kita gagal untuk membedakan tegangan emosional dengan tegangan kreatif, kita akan mudah terpengaruh untuk menurunkan standar kinerja yang dianggap sebagai obat mujarabnya.

Dinamika dari usaha membebaskan tegangan emosional akan penuh tipu muslihat, karena dapat muncul dan beroperasi sewaktu-waktu tanpa diperhatikan dan biasanya mengarah pada penurunan terhadap apa yang diinginkan secara pelan-pelan dan tidak disadari.

Ketika kita memegang suatu standar kinerja yang berbeda dari „realita saat ini“ timbul kesenjangan tegangan kreatif yang dapat dipecahkan dalam dua cara melalui proses penyeimbangan yaitu :

1. Proses penyeimbangan melalui „solusi fundamental“ yaitu mengambil tindakan untuk membawa realita searah dan menuju sesuai standar kinerja.
2. Proses penyeimbangan melalui „solusi simptomatik“, yaitu mengambil langkah menurunkan standar kinerja searah dan menuju realita saat ini.

Penurunan standar kinerja pada satu waktu biasanya tidak merupakan akhir dari cerita. Cepat atau lambat ada tekanan baru yang menarik realita menjauhi standar kinerja yang sudah diturunkan, selanjutnya membentuk lingkaran halus yang tidak terasa yang memperkuat arah menuju „lebih“ turunnya atau terkikisnya standar kinerja bisa sampai pada kegagalan total.

Tentunya kita semua tidak menghendaki gagalnya suatu cita-cita, maka setiap adanya jurang perbedaan antara standar kinerja dengan realita saat ini supaya disiasati sebagai munculnya „peluang“ atau „energi“ untuk mengatur strategi baru dalam pencapaian tujuan dengan tetap mengacu standar kinerja.

Dalam pelaksanaan tugas kadang-kadang dipaksa oleh suatu kondisi dan keadaan tertentu, misalnya sangat terbatasnya sumber dana sehingga pencapaian standar kinerja perlu ditunda atau diperlambat.

Dengan kondisi dan keadaan seperti itu perlu diambil langkah yaitu menarik atau mempertajam urutan prioritas, dimana dicari adanya kegiatan yang dapat ditunda atau bila perlu dihilangkan (biasanya tindakan ini disebut optimasi).

Untuk dapat menarik atau mempertajam urutan prioritas, perlu mengenali struktur masalah secara benar dan lengkap (sudah diuraikan di-depan), sehingga apa yang akan dicapai tetap dapat mendukung berfungsinya produk utama atau tujuan utama.

Dalam rangka menarik prioritas lebih tajam lagi, Stephen R. Covey dalam bukunya : First Things First dan The Seven Habits of Highly Effective People (7 kebiasaan manusia yang sangat efektif), menjelaskan pada kebiasaan 3 yaitu : dahulukan yang harus didahulukan).

Menurut Covey ada 2 faktor yang mendefinisikan suatu aktivitas yaitu „urgen dan penting“.

– Urgen berarti memerlukan perhatian segera yaitu „sekarang“ masalah urgen mendesak kita mendorong tindakan, namun begitu seringnya terjebak masalah urgen ternyata tindakan mendesak itu sebenarnya belum tentu atau bisa jadi tidak penting.

– Penting akan langsung ada hubungan dengan hasil (produk), jika sesuatu penting, maka sesuatu itu menunjang misi, nilai dan tujuan yang mempunyai prioritas tinggi.

Masalah penting yang tidak urgen memerlukan banyak inisiatif dan banyak waktu dan juga banyak pro aktif untuk menciptakan dan menangkap peluang, serta membuat segalanya menjadi kenyataan.

Untuk dapat mengembangkan kebiasaan yaitu, dahulukan yang harus didahulukan, perlu modal kebiasaan yang mengawali, yaitu :

Kebiasaan :

- Pro aktif yaitu sikap perilaku tanggap kreatif dan inovatif
- Mulai dengan akhir dalam pikiran, misalnya menetapkan filosofis : terbaik tetapi dapat dilaksanakan.

Jika kita tidak mempunyai prinsip dan gagasan yang jelas tentang apa yang penting, tentang hasil yang kita inginkan didalam tugas maupun hidup ini, kita akan mudah tergelincir dialihkan untuk merespon terhadap hal-hal tidak penting tetapi urgen.

Untuk menjelaskan dan bisa dipakai untuk menguji kebiasaan 3 (dahulukan yang harus didahulukan) dapat digambarkan pada matrik sebagai berikut :

		Urgen	Tidak urgen		
P E N T I N G	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisis-krisis</li> <li>• Masalah mendesak</li> <li>• Proyek, rapat, persiapan yang dikejar batas waktu</li> <li>• Menyelesaikan target yang terlambat</li> <li>• Instruksi-instruksi sekarang harus selesai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsesi</li> <li>• Filosofi</li> <li>• Konsep</li> <li>• Manajemen terdiri :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana matang</li> <li>- Pelaksanaan tepat</li> <li>- Pengawasan Ketat</li> <li>- Teknik manajemen</li> </ul> </li> <li>• Pemberdayaan Dan pembinaan</li> </ul>	P E N T I N G	
	T D K  P E N T I N G	III	IV		T D K  P E N T I N G
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gangguan-gangguan, beberapa panggilan telepon</li> <li>• Beberapa surat menyurat, beberapa laporan</li> <li>• Beberapa rapat</li> <li>• Banyak urusan mendesak</li> <li>• Banyak kegiatan sosial kemasyarakatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hal-hal remeh</li> <li>• Surat-surat remeh</li> <li>• Beberapa panggilan telepon</li> <li>• Kegiatan pengisi waktu</li> <li>• Kegiatan „pelarian“</li> </ul>			
		Urgen	Tidak urgen		

Kebiasaan kita terutama dalam pelaksanaan kegiatan dan tugas sehari-hari dapat dibaca dan dikendalikan dengan matrik di depan.

**Menurut pengalaman gerakan dinamika urgen dan penting, tidak urgen dan tidak penting akan bergerak berlawanan arah jarum jam.**

Misalnya setiap pagi hari selalu dihadapkan dengan pekerjaan pada kuadran I (urgen penting) kemudian di siang hari, pada posisi sudah kelelahan terasa masih perlu diperbaiki, diulangi karena muncul persoalan baru.

Dalam hal ini dapat melahirkan keadaan "krisis" yang dapat merusak banyak orang relasi kerja.

Kemudian karena keadaan krisis terus menerus tanpa disadari keadaannya bisa geser berubah ke kuadran III, yaitu urgen dan "rasanya" penting yang sebenarnya tidak penting.

Biasanya kejadian ini terjadi pada mereka yang menghabiskan sebagian besar waktunya bereaksi terhadap hal-hal yang selalu urgen dengan "mengasumsikan" bahwa hal-hal itu juga penting.

Keadaan ini sering kita temui, tetapi kenyataannya adalah urgensi dan pentingnya yang didasarkan pada prioritas dan "harapan" orang / lembaga lain.

Lebih parah lagi apabila ada orang-orang yang menghabiskan waktunya hampir sepenuhnya masuk kuadran III dan IV (tidak urgen dan tidak penting) dalam hal ini pada dasarnya mengelola kehidupan yang tidak bertanggung jawab.

Apabila kita dapat mengendalikan situasi dan kondisi akan lebih baik kita mampu memposisikan diri pada kuadran II, yaitu melaksanakan tugas penting tetapi tidak urgen.

### 3.7 Kewirausahaan (Enterneurship)

#### 3.7.1 Manusia Wirausaha

Keberhasilan pengembangan usaha sangat erat berkaitan dengan kemampuan mewujudkan standar kinerja dari masing-masing lembaga usaha. Yang dimaksud kemampuan mewujudkan standar kinerja di sini terutama sangat tergantung dengan kemampuan atau mutu dan jumlah sumber daya "MANUSIA" yang terlibat langsung penanganan pengembangan usaha.

"MANUSIA" sebagai salah satu unsur sumber daya perlu diperhatikan secara "KHUSUS" karena sumber daya manusia pada hakekatnya mempunyai arti tersendiri yaitu manusia itu hidup ada akal pikiran dan kemampuan.

Sedangkan sumber daya lainnya, "UANG MATERIAL, PERALATAN, METODE", adalah barang mati dan akan ada artinya serta akan berfungsi sebagaimana mestinya apabila ada campur tangan "MANUSIA".

"MANUSIA" secara langsung dapat memberikan "JASA" sehingga apabila "MANUSIA" diperlengkapi dengan sarana yang diperlukan, dapat memberikan jasanya, mampu berproses dan menyerap "SUMBER DAYA LAINNYA" sehingga menghasilkan produk-produk yang diharapkan.

Disini jelas peranan "MANUSIA YANG BERKUALITAS" sangat dominan dalam rangka pengembangan usaha pelaksana proyek. Sumber daya manusia Indonesia di masa depan diharapkan memiliki karekteristik "minimal" tanggap dan pro aktif, mandiri, gigih dan profesional yang tidak pernah merasa puas atas prestasi baiknya. Tentu saja semuanya itu harus diimbangi dengan perilaku, etika, moral, peduli lingkungan yang bersandar

pada hari nurani yang jernih dan terus dipupuk serta dibungkus dengan iman dan taqwa.

Salah satu upaya untuk memenuhi harapan tersebut di atas antara lain membangkitkan jiwa dan semangat kewirausahaan (entrepreneurship) bagi segenap lapisan karyawan, khususnya yang mempunyai peran sebagai pimpinan atau manajer dalam bidang tugas pekerjaan suatu lembaga.

Sesuai tantangan dan karakteristik sumber daya manusia seperti diuraikan di atas yang diharapkan dari seorang manajer yang berjiwa kewirausahaan adalah bahwa ia mampu melihat kesempatan atau peluang, kemungkinan penemuan baru guna memenuhi tuntutan atau permintaan baru dari masyarakat dan pelanggan yang senantiasa terus dinamis berubah.

Dengan menerima resiko yang telah diperhitungkan, ia menangani hal-hal baru yang disempurnakan karena ia melihat adanya kebutuhan. Ia senantiasa melihat kesempatan-kesempatan baru itu dan tidak pernah merasa puas. Ia sanggup berfikir logis-sistematis, kritis, objektif, kreatif dan mampu menyusun dan melaksanakan kegiatan-kegiatan kearah yang sudah ditentukan dengan demikian terbangunlah manusia yang aktif positif berusaha dan mampu memecahkan masalah di berbagai bidang kehidupan terutama dalam pelaksanaan proyek.

Dengan menerima resiko yang telah diperhitungkan ia menangani hal-hal baru yang disempurnakan karena ia melihat adanya kebutuhan. Ia senantiasa melihat kesempatan-kesempatan baru itu dan tidak pernah merasa puas. Ia sanggup berfikir logis-sistematis, kritis, objektif, kreatif dan mampu menyusun dan melaksanakan kegiatan-kegiatan kearah yang sudah ditentukan dengan demikian terbangunlah manusia yang aktif positif berusaha dan mampu memecahkan masalah di berbagai bidang kehidupan terutama dalam pelaksanaan proyek.

Seorang manajer kewirausahaan akan selalu menilai dan mengukur segala produk yang dihasilkan tidak hanya dari fisik (secara kualitatif dan kuantitatif) dan pertanggung jawab administratif (umum, teknik dan keuangan) tapi penilaian tersebut akan meliputi pula segi-segi :

- Efisiensi dan efektifitas
- Kemajuan dalam bidang pengembangan kapasitas kemampuan perorangan, teknologi dan manajemen
- Kepuasan pemakai produk (user satisfaction), dan
- Inovasi dan langkah penyempurnaan / pengembangan konsepsi.

### 3.7.2 Faktor-faktor yang Menjadikan Kewirausahaan

Faktor pertama : adalah watak dan kepribadian orangnya. Kewirausahaan adalah suatu ilmu yang terdiri dari berbagai unsur multi disiplin menjadi satu disiplin kewirausahaan, terdiri dari : psikologi, keimanan (agama), kepemimpinan (leadership), pendekar kemajuan, bersemangat peduli memajukan lingkungan, Filsafat Hidup dan Ilmu Hidup, pikiran inovatif dan seterusnya. Dengan demikian kewirausahaan tuidak hanya merupakan suatu kemampuan tetapi juga sekaligus suatu kepribadian. Oleh karena itu pengembangan diri pribadi (personal development) merupakan dasar pokok bagi pengembangan kewirausahaan.

Faktor kedua : adalah watak pemerintah / birokrat dari setiap bangsa. Biasanya pemerintah / birokrat yang baik bertitik tolak dari kesadaran berkewajiban memberi, memelihara dan menciptakan peluang, serta memberikan kesempatan kerja sepenuhnya tanpa diskriminasi. Sebagai akibat titik tolak ini maka semua kesempatan berusaha dan bekerja pada dasarnya adalah hasil perjuangan kemerdekaan setiap bangsa.

### 3.7.3 Hakekat Kewirausahaan Bagi Para Manajer

- a. Sebagai misi manajer, untuk mewujudkan tujuan memajukan lingkungan dan menyadari perlunya kerja keras bagi terwujudnya tujuan tersebut.
- b. Kebiasaan bagi para manajer sebagai pangkal pembentukan watak, yaitu membiasakan diri berfikir, bersikap mental, perilaku dan berbuat maju, selalu berfikir terbuka maju, selalu berfikir terbuka, membiasakan berfikir terbuka, membiasakan berfikir terang, bersih dan teliti.
- c. Membersihkan diri dari kebiasaan berfikir negatif, yaitu berdaya upaya dan berusaha meninggalkan, menanggalkan dan membersihkan diri dari kebiasaan cara berfikir, bersikap mental dan berbuat yang menghambat diri seperti :
  - menunda-nunda suatu penyelesaian tanggung jawab
  - berperasaan iri hati, dengki, dendam dan berkelebihan
  - tidak menggantungkan diri dari pada kemajuan nasib dan
  - pergaulan tidak jujur dan memfitnah
- d. Menempa pikiran maju, melatih diri untuk selalu berprakarsa (berinisiatif), bertanggung jawab, percaya diri sendiri, bertekad yang menyala-nyala untuk berbuat kebaikan, tidak berlebihan dalam apa saja, membangun dan meningkatkan daya penggerak diri, selalu bergairah dalam mencipta

- dan membentuk gagasan, menghormati dan tidak merugikan orang lain, toleransi, lebih mengutamakan memberi dari para penerima, meningkatkan disiplin diri dan terus mengembangkan kepemimpinan, lebih mengutamakan mencipta pekerjaan daripada menunggu pekerjaan, menghormati tertib hukum lingkungan, terus menerus belajar mengenal, menghadapi resiko, ulet dan tekun.
- e. Membersihkan hambatan buatan sendiri, yaitu membebaskan dan memerdekakan diri dari hambatan terutama yang dibuat sendiri seperti : khawatir, ragu, takut, rendah diri, pasrah pada keadaan, rakus dan serakah.
  - f. Mengetahui kemauan dan merencanakan daya upaya, yaitu dapat merumuskan kemauan, merencanakan bagaimana cara mengejanya, merupakan kesulitan menjadi peluang dan modal untuk mengatasinya; tidak memanjakan kerabat; memaafkan kekeliruan orang lain dan menarik hikmah dari orang lain tentang kebajikannya; berusaha dengan teliti, sadar, seksama dan tidak berlebihan.
  - g. Kebiasaan berprakarsa, yaitu membiasakan diri untuk selalu mengembangkan kemauan berprakarsa terutama dalam kerja, memberikan saran atau nasehat agar orang lain dapat menolong dirinya sendiri.
  - h. Kepercayaan pada diri sendiri, karena kewirausahaan adalah kepribadian sekaligus kemampuan yang dicita-citakan.
- Memelihara keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa

Sebagai ringkasan dapat disimpulkan :

1. Masa depan merupakan tantangan yang penuh dengan persaingan yang sangat ketat dan berat, tidak terbatas dalam tatanan lingkungan masyarakat, unit organisasi, etnis, agama, kesatuan bangsa, tetapi sudah menjagad yang tidak bisa dibatasi oleh ruang maupun waktu.
2. Untuk menghadapi kenyataan yang akan terjadi perlu disiapkan sumber daya manusia yang memiliki karekteristik, tanggap, proaktif, mandiri, peduli lingkungan dan profesional yang tidak pernah merasa puas atas prestasi baiknya yang diimbangi dengan etika dan moral yang bersandarkan pada hati nurani yang jernih.
3. Langkah nyata untuk membentuk sumber daya manusia Indonesia agar dapat segera bangkit kembali dari krisis maupun menghadapi era krisis

maupun era kesejagatan adalah perlunya dibangun manusia yang berjiwa dan semangat interpreneurship (kewirausahaan).

Lebih lanjut profil seorang Wirausahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

Karakteristik Profil	Ciri Wirausahaan yang Menonjol
Berprestasi Tinggi	Mereka lebih suka bekerja dengan para ahli untuk memperoleh prestasi
Pengambil Keputusan	Mereka tidak takut mengambil resiko tetapi akan menghindari resiko-resiko bilamana dimungkinkan
Pemecah Masalah	Mereka cepat mengenali dan memecahkan masalah yang dapat menghalangi kemampuannya mencapai tujuan
Pencari Status	Mereka tidak akan memperbolehkan kebutuhan akan status mengganggu misi bisnisnya
Tingkat Energi Tinggi	Mereka berdedikasi dan bersedia bekerja dengan jam kerja yang panjang untuk membangun bisnisnya
Percaya Diri	Mereka mengandalkan tingkat percaya dirinya yang tinggi dalam mencapai sukses
Ikatan Emosi	Mereka tidak akan memperbolehkan hubungan emosional mereka mengganggu sukses bisnisnya
Kepuasan Pribadi	Mereka menganggap struktur organisasi sebagai suatu halangan bagi sasaran yang ingin dicapainya.

Sumber = THE VEST-POCKET ENTREPRENEUR by David E. Rye

PUSKALAMBA



## BAB 4

### MENGELOLA SUMBER DAYA

#### 4.1 Menentukan Batasan-batasan Pada Lokasi Pekerjaan

Suatu proyek adalah suatu rencana pekerjaan yang akan dikerjakan dan diselesaikan dalam waktu yang ditentukan. Suatu proyek mempunyai batasan-batasan tertentu, yaitu lokasi, besaran, waktu, jenis pekerjaan dan lain-lain.

Dengan lokasi pekerjaan dimaksudkan letak pekerjaan tersebut yang berada di atas bumi / tanah. Untuk mengetahui lokasi dan kondisi setempat diperlukan peta. Dalam hal ini adalah peta topografi.

##### 4.1.1 Topografi / Permukaan Lokasi Pekerjaan

Topografi dapat diartikan sebagai corak permukaan bumi. Untuk mengetahui gambaran data ilmiah yang terdapat di atas permukaan bumi, dibuatlah peta. Dikenal banyak jenis peta, antara lain peta meteorologi, peta hidrologi, peta geologi, peta topografi dan lain-lain.

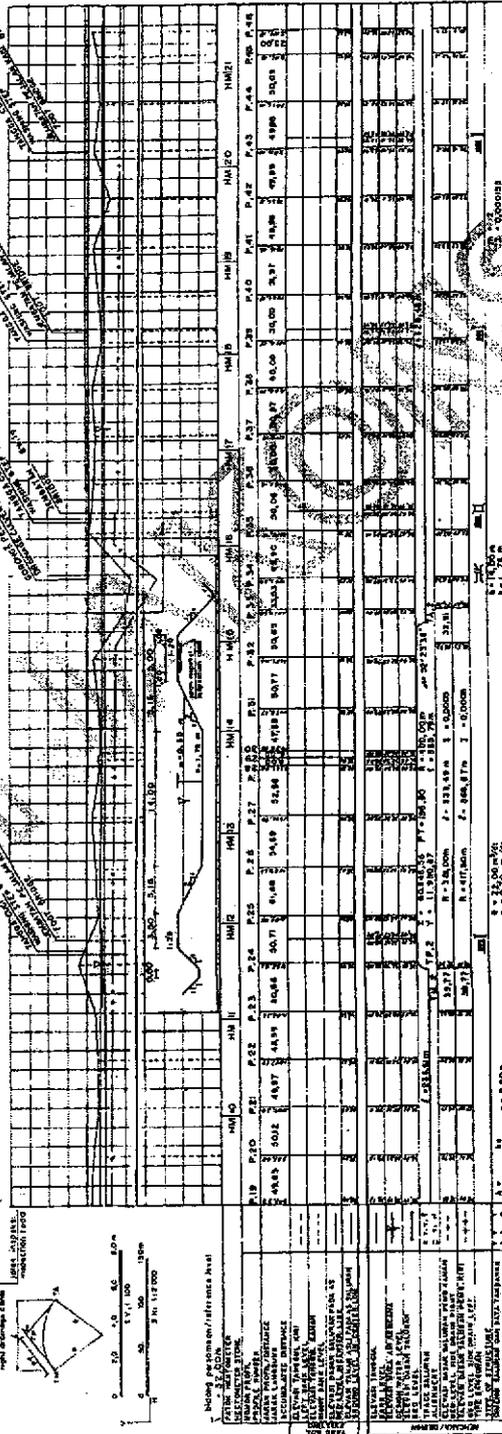
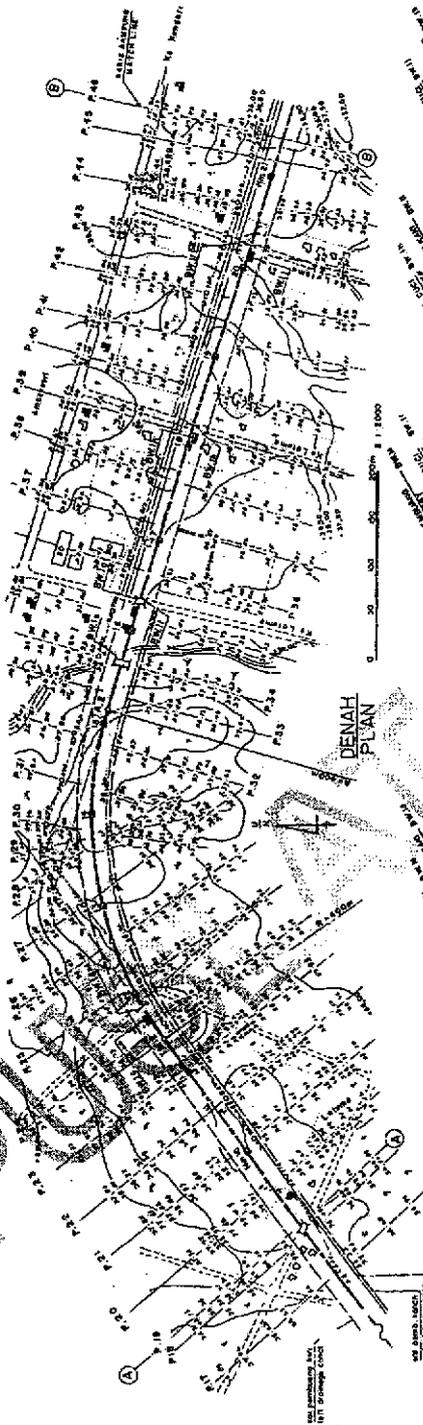
Adapun peta topografi adalah gambaran mengenai permukaan bumi yang dinyatakan dengan symbol-simbol, tanda-tanda serta keterangan dalam skala tertentu atau mengenai kondisi permukaan tanah. Umumnya skala peta dapat dipisahkan dalam 3 (tiga) kelompok yaitu skala besar 1:10.000 atau lebih besar, skala menengah antara 1:25.000 sampai dengan 1:50.000 dan skala kecil antara 1:100.000 atau lebih kecil lagi.

Sebagai gambaran dapat dilihat peta topografi yang berskala 1:50.000 seperti terlampir (gambar A-1). Pada hakekatnya besar kecilnya skala akan menentukan ketelitian gambar-gambar yang terdapat dalam peta yang bersangkutan.

Di Indonesia peta topografi dapat diperoleh pada Dinas Topografi Angkatan Darat. Peta dengan berskala yang lebih besar, memungkinkan penjelasan-penjelasan yang lebih rinci. Sebaliknya peta dengan skala yang lebih kecil akan memberikan penjelasan yang bersifat lebih umum dan beberapa penjelasan terpaksa harus dihilangkan (tidak lengkap). Peranan peta sebagai landasan dasar pengukuran adalah sangat penting. Dalam rangka kegiatan suatu proyek, maka peta topografi yang seksama adalah merupakan data dasar yang harus tersedia, agar dapat dilakukan perencanaan serta pembuatan rencana teknisnya pada lokasi pekerjaan (gambar 2).



DIREKTORAT JENDERAL PENGAIRAN



POTONGAN MEMANJANG LONGITUDINAL SECTION

STANDAR PERENCANAAN IRIGASI

SALURAN

SITUASI DAN POTONGAN MEMANJANG SALURAN IRIGASI

#### 4.1.2 Keterjangkauan

Pekerjaan persiapan didahului dengan menyiapkan lahan yang ditentukan bagi kegiatan-kegiatan pengelolaan dan pelaksanaan pekerjaan di dalam daerah proyek.

Lahan yang dipilih haruslah memenuhi persyaratan Peraturan-peraturan Nasional dan Peraturan-peraturan Daerah setempat. Direksi Teknik memberi petunjuk mengenai penempatan dan pembuatan Kantor Proyek dan gudang-gudang serta pemasangan peralatan produksi (plant) konstruksi dengan pertimbangan memudahkan kelancaran atau keterjangkauan lalu lintas kegiatan proyek.

##### a. Jalan masuk

Dusahakan agar penempatan "base camp" berada lebih kurang di tengah-tengah lokasi proyek, sehingga dalam hal pengangkutan tenaga kerja, alat dan bahan, menjadi lancar. Mengingat jalan masuk harus mudah dijangkau, maka perlu diberi tanda masuk, begitu juga tanda peringatan bagi kendaraan umum untuk berhati-hati merupakan pintu / jalan keluar masuknya peralatan proyek.

##### b. Pelabuhan Laut

Kadang kala pengangkutan bahan dan peralatan dilakukan melalui laut (kapal laut). Untuk kelancaran pengangkutan, maka diperlukan informasi tentang kondisi pelabuhan laut untuk mengarahkan mobilisasi.

##### c. Mobilisasi

Mobilisasi meliputi pekerjaan persiapan yang diperlukan untuk pengoperasian dan pengelolaan pelaksanaan pekerjaan proyek. Mobilisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya dalam pekerjaan, dan jadwal pelaksanaan pekerjaan. Peralatan yang tidak termanfaatkan (idle) dan pengadaan bahan yang berlebihan diusahakan seminimal mungkin, sehingga dapat dicapai efisiensi yang maksimal.

#### 4.1.3 Ketersediaan Sumber Daya

Dalam rangka penyusunan kerangka kerja sebaik-baiknya unsur sumber daya sangat menentukan keberhasilan suatu pelaksanaan proyek dalam arti tepat waktu dan tepat mutu.

Ketersediaan sumber daya dimaksud adalah tenaga kerja, peralatan, bahan-bahan dan uang. Pemakaian sumber daya yang tersedia secara efisien untuk proyek harus dipertimbangkan. Untuk mencapai keadaan ini, sumber

daya harus diratakan, misalnya harus diseimbangkan sesuai dengan ketersediaan sumber daya itu sendiri.

a. Peralatan

Pimpro / Pimbagpro harus memeriksa dulu tentang kecukupan dan komposisi armada peralatan yang tersedia di lapangan. Artinya apakah kemampuan alat-alat tersebut setempat serta jenis dan jumlahnya telah mencukupi untuk melaksanakan pekerjaan supaya jangan terjadi ketimpangan, seperti ada jenis peralatan yang jumlah/kemampuannya berlebihan dan sebaiknya ada jenis peralatan yang jumlahnya / kemampuannya sangat kurang.

b. Tenaga Kerja (personil)

Pimpro / Pimbagpro harus meneliti keterampilan / keahlian / kemampuan personil, terutama tenaga kerja inti yang dibawa / didatangkan ke proyek (lokasi pekerjaan) apakah mereka itu sesuai dengan yang dibutuhkan.

c. Bahan (material)

Untuk bahan timbunan dan perkerasan umumnya selalu diusahakan di sekitar lokasi proyek, kecuali bahan pengikat perkerasan, seperti aspal, semen, kapur dan sebagainya.

Tempat pengambilan material disebut „quarry“ yang lokasinya terdapat di gunung / bukit, sungai, pantai atau dibawah permukaan tanah. Sebelum menentukan lokasi „quarry“ terlebih dahulu dilakukan pemeriksaan laboratorium atas keandalan mutu bahan serta volume deposit yang ada.

Bahan yang akan didatangkan dari luar lokasi proyek/bagian proyek, seperti aspal, semen, besi beton, kapur dan sebagainya harus terlebih dahulu diminta (sample) untuk diuji keandalannya di laboratorium.

Dengan demikian, maka bahan-bahan yang digunakan dalam pekerjaan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

Memenuhi standar dan spesifikasi yang ditentukan

Untuk kekuatan, ukuran, dimensi, jenis dan kuantitas harus seperti yang ditentukan pada gambar rencana atau spesifikasi lain yang dikeluarkan atau yang disetujui secara tertulis oleh Direksi Teknik.

Semua produksi harus baru atau dalam kasus tanah, pasir dan agregat harus diperoleh dari suatu sumber yang disetujui.

#### 4.1.4 Batasan-batasan Pada Lingkungan Hidup

UU No. 4 tahun 1982 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Pengelolaan Lingkungan Hidup antara lain mengemukakan bahwa setiap rencana kegiatan yang diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap lingkungan wajib dilengkapi dengan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) yang pelaksanaannya diatur antara lain dalam Peraturan Pemerintah No. 29, tahun 1986 (PP 29/1986) dan lebih lanjut dengan KepMen KLH yang mencakup :

1. Pedoman Penentuan Dampak Penting
2. Pedoman Penyusunan AMDAL
3. Pedoman Susunan Keanggotaan dan Tata Kerja Komisi

Dalam Peraturan Pemerintah tersebut, dikemukakan pula bahwa mengingat beraneka ragamnya jenis kegiatan, maka dengan mengacu kepada Pedoman Umum dari KLH setiap instansi dapat menyusun Pedoman Teknis AMDAL sesuai dengan jenis kegiatannya. Secara khusus pedoman ini mengemukakan keterkaitan antara pelaksanaan AMDAL dengan siklus pengembangan proyek pada setiap tahapan yang menyangkut aspek lingkungan dalam setiap tahapan proyek.

Hal ini berarti bahwa aspek teknis dan lingkungan harus dianalisis saat yang bersamaan dan merupakan masukan bagi analisis ekonomi proyek.

Dengan demikian pelaksanaan AMDAL merupakan kesatuan dan terintegrasi dalam siklus kegiatan proyek, seperti uraian berikut :

1. Dalam tahap Perencanaan Umum dilaksanakan :
  - Penyaringan proyek yang memerlukan AMDAL
2. Dalam tahap pra studi / kelayakan tercakup :
  - PIL dan RKL / RPL
3. Dalam menyusun KA Studi Kelayakan tercakup :
  - KA Studi ANDAL
4. Dalam tahap Studi Kelayakan tercakup :
  - Studi ANDAL dan RKL / RPL
5. Dalam tahap Perencanaan Teknis dilaksanakan
  - Perwujudan RKL dan RPL dalam gambar-gambar desain, spesifikasi teknis proyek, metoda konstruksi dan operasi
6. Dalam tahap Konstruksi dilaksanakan
  - RKL dan RPL
7. Dalam tahap Operasi dan Pemeliharaan dilaksanakan :

- RKL dan RPL
- 8. Dalam tahap Penilaian Pasca Konstruksi dilaksanakan
  - Evaluasi RKL / RPL untuk proyek mendatang

Selain itu, Pedoman Teknis AMDAL proyek bidang Pekerjaan Umum tersebut, juga mengemukakan pelaksanaan AMDAL yang dilakukan secara terpisah dengan tahap studi yang sedang berjalan (AMDAL susulan).

- Dampak Lingkungan / Metoda Konstruksi  
Lingkungan yang mungkin terkena dampak proyek jalan dan jembatan adalah sebagai berikut :

a. Dilokasi „Base Camp“ dan Sepanjang Trase Proyek

Perhatikan :

- (1) Kondisi sosial budaya setempat
- (2) Kondisi pemukiman / perumahan / bangunan umum
- (3) Kondisi flora dan fauna
- (4) Kondisi sumber daya air
- (5) Kondisi udara
- (6) Kondisi pemanfaatan umum
- (7) Prasarana jalan umum yang telah ada
- (8) Para pemakai jalan umum

b. Di lokasi „quarry“ (daratan)

Perhatikan :

- (1) Kondisi pemukiman / perumahan / bangunan umum
- (2) Kondisi flora dan fauna
- (3) Kondisi sumber daya air
- (4) Kondisi udara

c. Dilokasi „quarry“ (sungai)

- (1) Kondisi sungai di bagian hulu dan hilir
- (2) Kualitas air sungai
- (3) Kondisi flora dan fauna air
- (4) Pemakai air sungai di hilir

Kegiatan proyek konstruksi antara lain akan menimbulkan dampak negatif. Pasal ini membahas dampak yang diakibatkan oleh kegiatan proyek konstruksi dan upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk memperkecil dampak yang terjadi.

Tahap konstruksinya dibagi dala dua tahap :

a. Persiapan

(1) Mobilisasi bahan / material dan alat-alat berat

Lalu lalangnya kendaraan / alat-alat berat dengan keseringan tinggi akan berdampak :

- a. Meningkatnya pencemaran udara (debu) dan kebisingan  
Penanganannya dengan mengatur kecepatan kendaraan dan penyiraman secara berkala.

Pemantauan : Perhatikan keluhan masyarakat

- b. Timbulnya kerusakan jalan pada jalan yang sudah ada.

Penanganannya dengan memelihara dan memperbaiki jalan secara rutin dan pembatasan muatan kendaraan.

Pemantauan : Perhatikan kondisi jalan yang sudah ada.

(2) Mobilisasi Tenaga Kerja

Kegiatan ini dapat menimbulkan dampak berupa :

- a. Keresahan dan Kecemburuan sosial

Hal ini dapat diatasi dengan memprioritaskan tenaga kerja setempat.

Pemantauan : Perhatikan keresahan masyarakat.

- b. Konflik dengan adat istiadat / kebiasaan setempat

Hal ini diatasi dengan penyuluhan kepada tenaga luar untuk penyesuaian diri.

Pemantauan : Perhatikan keresahan masyarakat.

(3) Pembuatan/Pengoperasian „Base Camp“, Bengkel, Gudang dan sebagainya.

- a. Meningkatnya pencemaran udara (debu) dan kebisingan

Dampak ini diatasi dengan pengaturan pelaksanaan dan pemakaian alat peredam bising dan penyaring debu.

Pemantauan : Perhatikan keluhan masyarakat.

- b. Timbulnya genangan air dan pencemaran pada badan air dan sumber air.

Dampak ini diatasi dengan menggunakan sistem drainase yang baik dan membuat kolam penampung limbah.

Pemantauan : Perhatikan kualitas air.

- c. Gangguan terhadap flora  
Penanganannya dengan menerapkan sistem drainase yang baik dan membuat kolam penampung limbah.  
Pemantauan : Perhatikan kondisi flora di sekita proyek.

(4) Pengelolaan „Quarry“ yang dikelola proyek

Kegiatan ini mencakup peledakan / penggalian di darat dan di badan sungai.

a. Peledakan / penggalian didarat.

Dampak negatif yang ditimbulkannya dapat berupa :

- Meningkatnya pencemaran udara / debu, kebisingan dan getaran.

Penanganannya dengan cara sistem pengoperasian yang memadai.

Pemantauan : Perhatikan keluhan masyarakat.

- Erosi lahan / longsor dan perubahan fungsi lahan semula.

Penanganannya dengan sistem pelaksanaan secara bertahap dan memperhatikan kemiringan tebing serta mengadakan reklamasi lahan.

Pemantauan : Perhatikan kestabilan lahan dan „landscaping“.

Pendangkalan / sedimentasi di sungai bagian hilir.

Penanganannya dengan mendirikan bangunan penangkap sedimen.

Pemantauan : uji kadar sedimen.

- Kerusakan pada bangunan / pondasi dan kestabilan tanah menurun.

Penanganannya dengan pengaturan cara dan penggunaan bahan peledak.

Pemantauan : perhatikan kondisi bangunan di sekita lokasi.

b. Penggalian di badan sungai

Pekerjaan penggalian di badan sungai dapat menimbulkan dampak negatif :

- Erosi sungai dan terhadap kestabilan bangunan air.

Penanganannya dengan menetapkan lokasi galian dan volume pengambilan yang tepat.

Pemantauan : Perhatikan ada atau tidaknya erosi dan kestabilan bangunan air.

- Terganggu pemakai air di hilir

Penanganannya dengan menetapkan lokasi galian dan volume pengambilan yang tepat.

Pemantauan : Perhatikan keluhan pemakai air.

#### 4.1.5 Geoteknik

Selain peta topografi dalam hal ini untuk memperoleh keterangan mengenai corak umum tanah, dipergunakan juga peta geologi. Peta geologi diperoleh dari Direktorat Geologi, Departemen Pertambangan dan Energi di Bandung. Apakah peta geologi itu ?

Peta geologi adalah peta yang menunjukkan singkatan semua lapisan atau batuan beku atau singkapan padat tanpa deposit angin dan lain-lain.

##### 1. Tanah Lembek (lunak)

Umumnya lapisan tanah yang disebut tanah lembek (lunak) adalah lempung (clay) atau lanau (silt) yang CBRnya  $< 4\%$ . Begitu juga tanah berpasir yang dalam keadaan lepas mempunyai CBR  $< 10\%$  diklasifikasikan sebagai lapisan yang lunak.

Bilamana akan membangun jalan di atas lapisan tanah lembek / lunak, maka pertama-tama masalah teknis yang harus diselidiki, adalah daya dukung (bearing capacity) dan penurunan (settlement).

Bilamana suatu badan tanggul jalan dibangun di atas suatu lapisan yang lunak, perbedaan penurunan selalu akan mengakibatkan terjadinya gelombang-gelombang jalan yang harus sering diperbaiki.

Ada dua metode yang digunakan untuk memperbaiki tanah lembek / lunak yaitu metode yang meningkatkan kerapatan tanah dengan pemadatan atau mengeluarkan air yang terkandung dalam tanah dan metode yang mengkonsolidasikan tanah dengan penambahan atau injeksi bahan stabilisasi.

##### 2. Tanah Expansif

Diatas telah diterangkan sifat tanah lembek. Yang jelas dalam menghadapi tanah lembek adalah menyelidiki daya dukung dan penurunannya untuk mengantisipasi terjadi gelombang-gelombang jalan. Yang dimaksud tanah expansif adalah juga lempung yang kehitam-

hitaman di mana pada musim kering menjadi pecah-pecah dan pada saat kemasukan air akan menjadi lembek.

Tanah-tanah ini sering dijumpai pada daerah persawahan. Bilamana suatu badan jalan di atas tanah expansif akan berakibat timbul gelombang-gelombang pada jalan tersebut. Untuk mengatasinya dulu tanah dipadatkan dan juga teresap oleh air yang masuk dari samping jalan. Pada tepi jalan / baru perlu dipasang tembok penahan sepanjang lokasi tanah ini.

### 3. Tanah Longsor

Pada tanah lembek dan tanah expansif, masalah yang dihadapi adalah masalah daya dukung atau penurunan. Lain halnya dalam menghadapi tanah longsor.

Tanah longsor atau beruntuhan lereng diakibatkan oleh galian-galian tanah. Longsoran ditentukan oleh turbelensi gani kontur. Di puncak pegunungan terdapat ngarai curam berbentuk tapak kuda, diikuti dengan daerah berlereng landai yang tak teratur dan berakhir dengan perbukitan. Dikhawatirkan bahwa potongan tanah pada bagian tanggul di puncak daerah tanah longsor dapat menimbulkan kelongsoran.

Perlu disurvei dulu lokasi longsoran keadaan patahan, sifat permukaan longsoran bagian aktivitas (arah dan besarnya), bagan kerusakan air tanah, bagan pegunungan dan distribusi gerusan.

### 4. Batuan

Batuan atau agregat didefinisikan secara umum sebagai formasi kulit bumi yang keras dan kenyal (solid). ASTM mendefinisikan batuan sebagai suatu bahan yang terdiri dari mineral padat, berupa masa berukuran besar, maupun berupa fragmen-fragmen.

Digunung-gunung atau di bukit-bukit sering ditemui batuan / agregat yang masih berbentuk abtu gunung, sehingga diperlukan proses pengolahan terlebih dahulu sebelum dapat digunakan sebagai agregat konstruksi perkerasan jalan.

Di sungai sering juga diperoleh batuan yang berbentuk besar-besar yang melebihi ukuran yang diinginkan. Agregat ini harus melalui proses pemecahan terlebih dahulu supaya diperoleh :

- Bentuk partikel bersudut diusahakan berbentuk kubus
- Permukaan partikel dibuat kasar sehingga mempunyai gesekan yang baik

- Gradasi diusahakan sesuai yang diinginkan

Proses pemecahan agregat / batuan sebaiknya menggunakan mesin pemecah batu (stone crusher), sehingga ukuran partikel-partikel yang dihasilkan dapat dikontrol. Ini berarti gradasi yang diharapkan dapat dicapai sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan.

Agregat / batuan merupakan komponen utama dari lapisan perkerasan jalan, yaitu mengandung 90-95% agregat berdasarkan persentasi volume yang berarti sifat agregat / batuan menentukan daya dukung, keawetan dan mutu perkerasan jalan.

#### 4.1.6 Hal-hal Khusus

Di samping masalah teknik yang diperhatikan ada juga hal-hal khusus di luar itu yang perlu mendapat perhatian, agar melancarkan pelaksanaan proyek misalnya :

##### 1. Pendekatan terhadap Masyarakat

Yang dimaksudkan dengan memberikank informasi kepada masyarakat tentang proyek adalah supaya masyarakat mengerti dampak dan manfaatnya dari pembangunan tersebut.

Perhatikan dimaksud antara lain :

- Pentingnya peranan pemimpin masyarakat dan pengaruhnya terhadap pendapat masyarakat.

- Apakah kegiatan proyek mengganggu ketenangan dan keamanan masyarakat atau mengganggu / merusak lingkungan masyarakat ?

- Bagaimana mendapatkan dukungan dan partisipasi masyarakat.
- Dan lain sebagainya.

##### 2. Pendekatan terhadap Pemerintah Daerah dan Instansi Terkait

Koordinasi dengan Pemerintah Daerah dan Instansi terkait, diperlukan agar proyek yang akan dilaksanakan dapat berjalan secara terpadu dan lancar.

Diperlukan rapat koordinasi dengan Pemerintah Daerah dan instansi terkait untuk membicarakan, apakah proyek tersebut ada hubungannya dengan program instansi lain atau mengganggu tanggung jawab instansi lain.

#### 4.1.7 Keadaan Cuaca

Harus diingat bahwa jadwal berperan sebagai petunjuk penyelesaian tugas-tugas khusus dan jadwal tersebut memerlukan pemutakhiran berkala dan perbaikan sesuai dengan kenyataan keadaan sebenarnya.

Salah satu yang dapat mengganggu jadwal adalah keadaan cuaca. Karena itu perlu memperoleh data keadaan cuaca dari Badan Meteorologi dan Geofisika untuk memastikan data turun hujan di daerah proyek (lihat contoh curah hujan pada gambar A4).

Selain itu, pengaruh cuaca terhadap konstruksi jalan cukup menuntut perhatian. Di Indonesia mengalami dua musim yaitu musim hujan dan musim kemarau.

Pada musim hujan air hujan jatuh ke permukaan jalan ada kemungkinan masuk ke badan jalan. Apabila air masuk ke badan jalan / tanah dasar, maka kadar air subgrade akan bertambah berlebihan akibatnya badan jalan hancur.

Di sini perlu drainase yang memadai. Pada musim kemarau tanah dasar kekeringan hingga pecah-pecah. Apabila tanah dasar terjeda padat terus (pemadatan cukup) waktu pelaksanaan, maka badan jalan bertahan.

#### 4.2 Menentukan Batasan-batasan Peraturan

Peraturan-peraturan Pemerintah Pusat dan Daerah

Dalam melaksanakan suatu proyek maka pasti akan terkait dengan beberapa peraturan-peraturan, baik Peraturan-peraturan Pemerintah Pusat maupun Peraturan-peraturan Pemerintah Daerah.

Khusus untuk proyek konstruksi ada beberapa peraturan yang perlu diperhatikan antara lain :

- Retribusi lahan dan bahan
- Peraturan-peraturan peledakan (quarry)
- Peraturan-peraturan ketenagakerjaan
- Peraturan-peraturan perijinan
- Administrasi kontrak

##### 4.2.1 Retribusi Lahan dan Bahan

Retribusi merupakan pajak langsung yang diatur oleh PERDA (Peraturan Daerah).

Contoh :

Retribusi pengambilan "quarry" oleh pengusaha / pemasok pengambil pasir, sirtu atau batu dan sebagainya.

Pajak-pajak / retribusi yang umum dikenakan pada pelaksanaan proyek jalan antara lain adalah bea masuk, PPh, PPN dan retribusi pengambilan bahan / quarry (bahan galian golongan C).

Beberapa peraturan dan undang-undang yang berkaitan dengan retribusi lahan dan bahan ini harus dicari dimana lokasi proyek berada.

#### 4.2.2 Peraturan-peraturan Peledakan

Batu merupakan bahan perkerasan jalan. Selain batu kali dipergunakan juga batu gunung. Batu gunung diambil dari sumbernya yang berbentuk bukit untuk memperolehnya diperlukan bahan peledak guna memecah bukit batu ini.

Mengingat penggunaan bahan peledak (dinamit) sangat berbahaya, maka memerlukan perhatian khusus :

- Pengadaan yaitu pembelian di pabriknya
- Pengangkutan dari pabriknya ke lokasi atau tempat penyimpanan.
- Gudang khusus (dibawah tanah) dan berdinding beton.
- Penentuan jarak-lubang-lubang (bor) untuk penempatan dinamit (dodol) harus sesuai dengan kepada pekerja untuk menjauhi dari tempat peledakan.
- Jumlah bahan peledakan yang masuk dan dipergunakan serta sisa harus dilaporkan ke pihak keamanan yang terkait, dan lain-lain.

Guna keperluan tersebut, maka harus diminya penjelasan dari pihak yang berwajib antara lain kepolisian mengenai peraturan-peraturan yang berhubungan dengan penggunaan bahan peledak.

#### 4.2.3 Peraturan-peraturan Ketenagakerjaan

##### a. Pengertian

- Tenaga kerja adalah tiap orang yang berusia 15 tahun ke atas secara potensial dapat melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa-jasa atau barang-barang memenuhi kebutuhan masyarakat.
- Yang dimaksud dengan angkatan kerja adalah mereka yang menyumbangkan tenaga untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa dengan menerima imbalan upah berupa uang dan atau jasa. Yang termasuk dalam angkatan kerja adalah mereka yang

bekerja dan mereka yang tidak bekerja tetapi siap untuk bekerja atau sedang mencari pekerjaan.

- Yang dimaksud dengan standar kualifikasi kerja adalah sekumpulan tugas-tugas suatu jabatan pekerjaan yang baku disusun atau ditetapkan berdasarkan analisis suatu tingkat jabatan tertentu.

b. Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK)

Merupakan suatu perlindungan tenaga kerja dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami oleh tenaga kerja berupa kecelakaan kerja, hari tua dan meninggal dunia.

c. Kecelakaan Kerja

Kecelakaan kerja adalah kecelakaan yang terjadi berhubungan dengan hubungan kerja termasuk penyakit yang timbul karena hubungan kerja demikian pula kecelakaan yang terjadi dalam perjalanan berangkat dari rumah menuju tempat kerja, dan pulang ke rumah melalui jalan yang biasa atau wajar dilalui.

d. Cacat

Cacat adalah keadaan hilang atau berkurangnya fungsi anggota badan yang secara langsung atau tidak langsung mengakibatkan hilang atau berkurangnya kemampuan untuk menjalankan pekerjaan.

e. Sakit

Sakit adalah setiap gangguan kesehatan yang memerlukan pemeriksaan, pengobatan dan atau perawatan.

f. Pemeliharaan Kesehatan

Pemeliharaan kesehatan adalah upaya penanggulangan dan pencegahan gangguan kesehatan yang memerlukan pemeriksaan, pengobatan dan atau perawatan termasuk kehamilan dan persalinan.

g. Biaya Tenaga Kerja

Biaya tenaga kerja dan buruh dapat berubah dari satu lokasi ke lokasi lainnya pada kabupaten. Untuk keperluan menaksir semua keperluan, biaya tenaga kerja yang harus digunakan hendaknya mewakili biaya tenaga kerja rata-rata untuk kabupaten, tetapi untuk pekerjaan kontrak secara individu diperlukan penyesuaian.

Perhitungan menentukan jenis dan jumlah tukang dan tenaga kerja yang diperlukan didasarkan kepada kapasitas kerja rata-rata dan angka-angka produktivitas yang ada adalah rendah, misalnya penggalian tanah dengan tangan, diambil antara 1 dan 2 meter kubik per hari per orang, tergantung kepada kondisi lapangan.

h. Peraturan-peraturan yang Mengikat

Dalam kontrak pekerjaan jalan, sumber daya manusia (tenaga kerja) sangat berkaitan langsung dengan prestasi kerja maupun efisiensi waktu dan biaya, efektivitas dalam pelaksanaan tugas serta produktivitas yang optimal.

Jadi sumber daya manusia memiliki arti penting yang melatar belakangi kenyataan bahwa sebaik-baiknya pekerjaan menghasilkan fungsi jalan guna mencapai nilai manfaat seperti yang diharapkan dalam spesifikasi.

Ketentuan-ketentuan yang mengatur tentang tenaga kerja dapat ditanyakan pada Departemen Tenaga Kerja atau Dinas Tenaga Kerja setempat.

i. Penggunaan Tenaga Kerja Asing

Izin untuk tenaga kerja lokal dapat diperoleh dengan menghubungi Departemen Tenaga Kerja dengan mengikuti prosedur-prosedur yang berlaku. Untuk tenaga kerja asing prosedur untuk mendapatkan izinnnya adalah mengacu beberapa keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia, antara lain :

1. Nomor : Kep. 228/Men/2003, tentang : Tata Cara Pengesahan Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing, lengkap dengan 3 (tiga) lampirannya.

## BAB 5

### KOORDINASI SECARA SINERGI

Pada uraian tentang "Proses" di Bab Kompetensi Dasar Sistem Manajemen, dijelaskan bahwa masukan (Input) manajemen dikelompokkan menjadi 4 (empat) salah satunya adalah menyangkut "koordinasi".

#### 5.1 Koordinasi

Sebutan koordinasi membawa dua konsekuensi, yakni integrasi dan sinkronisasi. Integrasi, menyangkut permasalahan, sedangkan sinkronisasi, menyangkut ketatalaksanaan guna mencapai keselarasan, keserasian, kebersamaan dan keterpaduan. Dan tahapan selanjutnya adalah implementasi, dalam hal ini pelaksanaan koordinasi mencakup fungsi pengendalian.

Pengendalian dimaksudkan untuk menjamin, agar pelaksanaan pekerjaan yang dikoordinasikan dan diawali dengan integrasi dan sinkronisasi, benar-benar mengarah pada terwujudnya produk keluaran yang dikehendaki.

Koordinasi, dapat dilaksanakan dengan wewenang penuh ataupun dengan wewenang tidak penuh. Tanpa wewenang penuh, sifatnya adalah konsultatif. Dalam rangka pelaksanaan koordinasi konsultatif, faktor "kesepakatan" menjadi lebih menonjol perannya.

Untuk mencapai kesepakatan kita harus menyadari bahwa **setiap manusia selalu memiliki tujuan hidupnya, baik tujuan untuk individu maupun tujuan bersama.**

Disebabkan oleh ciri kehidupannya yang bermasyarakat, juga berbangsa dan bernegara, maka pada dasarnya manusia hidup dengan berbuat saling mengisi, sehingga memiliki banyak tujuan-tujuan. Dalam rangka mencapai tujuan bersama masing-masing harus menyadari dan mengetahui benar fungsi serta kontribusinya sesuai dengan tujuan bersama yang ingin dicapai.

Dalam menjalankan pola hidup yang sedemikian itu diperlukan paling tidak adanya 3 (tiga) kesepakatan, yaitu :

1. Tujuan yang hendak dicapai bersama
2. Mengenal struktur masalah yang terkait langsung pada tujuan bersama
3. Mengenal fungsi dan kontribusi masing-masing

Integrasi dalam permasalahan, dimaksudkan sebagai arah tindakan untuk mencapai keutuhan pada produk keluaran dalam satu kesatuan, baik dalam fungsi maupun dalam pemanfaatan sumber daya. Pada lingkup tugas pokok, pengertian "Integrasi Dalam Permasalahan" mencakup keseluruhan bagian produk utama dengan harapan dapat mencapai keutuhan produk utama serta kesatuan dalam fungsi maupun pemanfaatan sumber daya pada bagian-bagiannya.

Sebagai contoh mengenai kesatuan dalam pemanfaatan sumber daya, adalah misalnya membangun waduk serbaguna. Air yang tertampung dalam waduk, disamping dimanfaatkan oleh bangunan irigasi, juga dimanfaatkan oleh bangunan pembangkit tenaga listrik serta bangunan pengendali banjir dan bisa untuk budidaya perikanan, pariwisata, dan lain-lain.

Masukan manajemen yang menampung pengertian "Integrasi Dalam Permasalahan" dan menjabarkan kedalam arah tindakan demi tercapainya keutuhan dan kesatuan dalam fungsi maupun dalam pemanfaatan sumber daya pada produk utama akan terwujud "Rencana".

Aplikasi integrasi dalam permasalahan melalui analisis dengan kaca mata sistem dan proses akan muncul urutan sebagai berikut :

- ⇒ Pengenalan masalah yang akan dikoordinasikan
- ⇒ Dikaitkan tujuan yang hendak dicapai bersama
- ⇒ Akan tampak strukturnya, yaitu struktur utama. Dalam hal ini mengacu konsep bahwa masalah akan menampakkan strukturnya apabila padanya (masalah) dikaitkan dengan tujuan.

- ⇒ Masing-masing struktur utama dirinci menjadi unsur-unsur lebih kecil
- ⇒ Dan rincian struktur masalah bisa ditetapkan sebagai sasaran-sasaran
- ⇒ Kemudian ditetapkan "Siapa Melakukan Apa" beserta mekanismenya

Setelah adanya rencana, kemudian diperlukan adanya keterikatan tanggung jawab (commitment), selanjutnya yakni keterkaitan dalam :

1. Penetapan prioritas, yaitu menseleksi tingkat pentingnya sasaran-sasaran yang segera diwujudkan
2. Penyediaan sumber daya, khususnya dana
3. Waktu, yaitu kapan dilaksanakan
4. Lokasi, dimana letak masing-masing sasaran yang akan diwujudkan. Apabila dalam satu lokasi akan lebih efisien dilaksanakan dalam kebersamaan saling mengisi.

Sumber daya, waktu dan lokasi diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

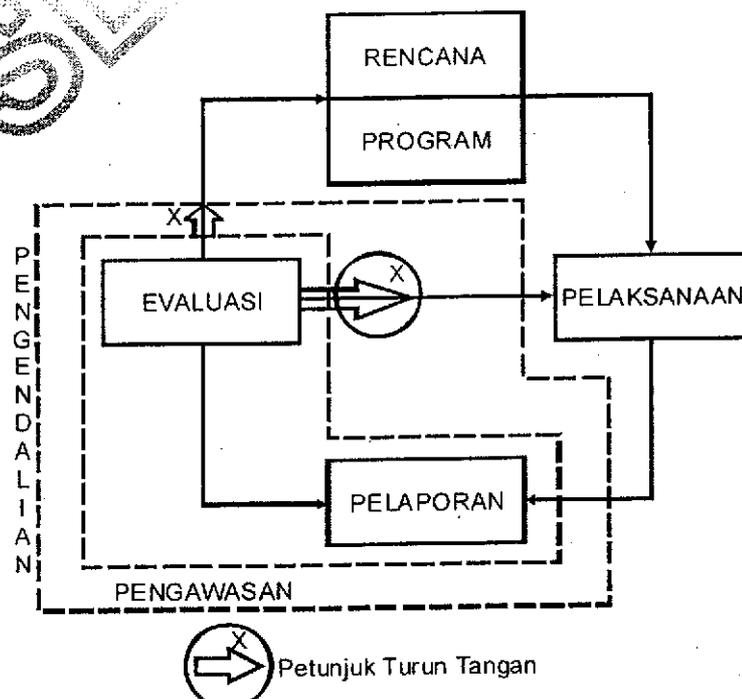
Salah satu jenis sumber daya (selain SDM) yang relatif paling menonjol peranan dan pengaruhnya adalah uang. Oleh karena itu, uanglah yang pada umumnya dipakai sebagai ukuran keterkaitan, misalnya dituangkan dalam DIP.

Sumber daya disediakan, bukannya sekaligus, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan untuk menyelesaikan keseluruhan bagian produk utama, menurut tatanan suatu tata laksana. Bentuk keterkaitan dalam penyediaan sumber daya waktu dan lokasi haruslah menurut tatanan suatu „tata laksana“.

Tata laksana yang sinkron akan menjamin kontinuitas dalam pelaksanaan pekerjaan efisiensi dalam pemakaian sumber daya dan efektivitas berfungsinya produk utama “Dalam pada itu satu dari dua tujuan koordinasi adalah sinkronisasi dalam ketatalaksanaan“. Dalam hal ini wujudnya disebut „program“.

Secara matrik digambarkan pada tabel 2.

Rencana dan program adalah masukan manajemen yang menyangkut koordinasi pada tahapan „informatif“. Sampai pada tahapan „implementasi rencana dan program peran, koordinasi mencakupi pula fungsi pengendalian yang dapat dijelaskan melalui rumusan berikut ini :



Penjelasan :

1. Pekerjaan dilaksanakan dengan mengikuti rencana dan program yang telah ditetapkan. Dalam hal ini rencana yang dimaksudkan adalah Rencana Teknis, sedang programnya adalah Program Pelaksanaan (Bisa tahunan atau Beberapa tahunan).
2. Pengawasan dilakukan terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan maksud
  - a. menjaga agar pekerjaan benar-benar dilaksanakan dengan mengikuti rencana maupun program yang telah ditetapkan, dan
  - b. mengadakan pengamatan, seberapa jauh rencana dan program yang berlaku masih benar-benar memberikan arah tindakan menuju terwujudnya produk utama yang dikehendaki.
3. Untuk maksud tersebut, pengawasan meliputi kegiatan pelaporan dan evaluasi.
4. Pelaporan, memberikan informasi dan data-data lapangan seperti apa adanya, fakta-fakta, termasuk hal-hal ataupun perkembangan baru yang belum diperhitungkan dalam rencana maupun program
5. Evaluasi, dilakukan terhadap isi laporan dengan berpegang pada rencana dan program serta kriteria maupun standar rencana dan program
6. Evaluasi memberikan hasil berupa petunjuk untuk tindakan turun tangan
7. Pengawasan, hanya sejauh menghasilkan produk berupa petunjuk untuk tindakan turun tangan, tidak termasuk wewenang untuk turun tangan
8. Yang berwenang melakukan tindakan turun tangan adalah yang bertanggung jawab atas terwujudnya produk utama, yakni yang menjalankan "fungsi koordinasi". Sebagai contoh misalnya, wasit dalam pertandingan sepak bola memegang komando (sempritan), sedang pengawasnya adalah penjaga garis.

Masukan manajemen yang menampung fungsi "Pengendalian", berbentuk terwujudnya "Tindakan Turun Tangan".

Tindakan turun tangan dilaksanakan dengan maksud untuk menjaga :

- a. Agar pekerjaan benar-benar dilaksanakan dengan mengikuti rencana maupun program yang telah ditetapkan.
- b. Agar rencana maupun program yang berlaku benar-benar memberikan arah tindakan menuju terwujudnya produk utama yang dikehendaki.

## 5.2 Sinergi

Berfikir dan bertindak koordinatif secara utuh mulai dari integrasi, sinkronisasi sampai pengendalian merupakan suatu tuntutan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien. Dan akan lebih baik lagi apabila dilakukan secara "Sinergi".

Teori atau literature yang cukup jelas dalam rangka pengembangan sinergi adalah teori Stephen R. Covey dalam bukunya : *The Seven Habits of Highly Effective People* (Tujuh Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif).

Menurut Covey, keefektifan pribadi dan antar pribadi selaras dengan hukum alam pertumbuhan. Hukum alam mengarahkan kita secara progresif dari :

- a. **Ketergantungan (dependence)**, menuju,

Kemandirian (independence) yang dicapai melalui 3 (tiga) kebiasaan :

Kebiasaan (1) bertindak pro aktif, dibuktikan dengan sikap tanggap, kreatif dan inovatif.

Kebiasaan (2) memulai dengan akhir dalam pemikiran, misalnya terbaik dapat dilaksanakan.

Kebiasaan (3) mampu mendahulukan apa yang seharusnya didahulukan.

Dengan kebiasaan ini akan dicapai kemandirian (independen) yang disebut pula sebagai "kemenangan pribadi" (private victory) yang merupakan inti pertumbuhan karakter. Kemudian berkembang menuju kesaling tergantungan.

- b. **Kesaling Ketergantungan (interdependence)**

Dari kemandirian berkembang menuju kesaling ketergantungan dicapai melalui pembentukan diri dengan 3 (tiga) kebiasaan yaitu :

Kebiasaan (4) berfikir menang-menang (sering didengar win-win solution)

Kebiasaan (5) berusaha mengerti lebih dahulu baru dimengerti (saling pengertian)

Kebiasaan (6) mewujudkan sinergi

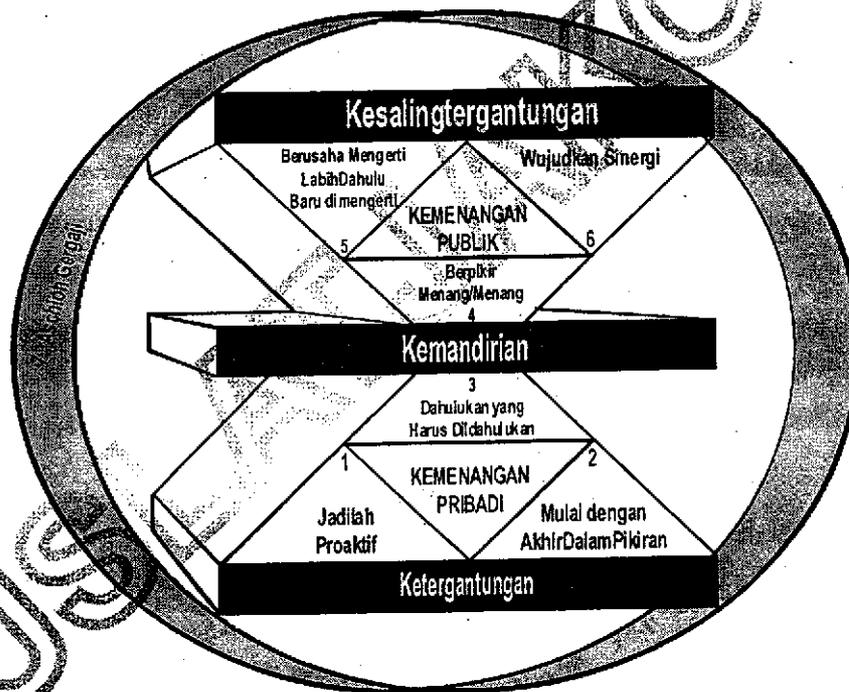
Dari 6 (enam) kebiasaan itu dibungkus lingkaran yang membangun kebiasaan ke 7, yaitu asahlah gergaji dengan pengertian membangun prinsip pembaharuan diri

secara seimbang dan terus menerus. Selanjutnya pencapaian 7 kebiasaan ini mengekspresikan "kemenangan publik" (public victory).

Definisi sinergi yaitu : Keseluruhan Lebih Besar Daripada Jumlah Bagian-bagiannya, atau aktualisasi yang lebih sederhana lagi, bahwa 2+2 bisa = 5, bisa = 6 dan seterusnya.

Sinergi berarti bahwa hubungan satu sama lain diantara bagian-bagian itu sendiri dan merupakan katalisator yang dapat memberikan kekuatan lebih besar, menyatukan dan juga akan menyenangkan bersama. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar matrik berikut :

Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif



Kita bangsa Indonesia sebenarnya tidak perlu terlalu terpesona dengan "Sinergi" karena sebenarnya sejak dahulu nenek moyang kita sudah mendidik kita secara sinergi yaitu dengan prinsip "Gotong Royong".

Apabila kita menemukan pada suatu desa terbentuk arisan membangun rumah secara gotong royong yang dilaksanakan oleh masyarakat secara kompak bersama-sama dengan gembira penuh candaria biarpun hanya didukung logistik, makanan dan minuman apa adanya. Itulah contoh nyata "Sinergi" dari masyarakat kita yang dilandasi oleh : Kematangan, Mental Kelimpahan dan Keyakinan yaitu :

"Keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan, serta telah mengalir perasaan nilai diri dan rasa pribadi yang dalam, menyadari bahwa ada banyak diluar sana dan

cukup bisa dibagi maupun dinikmati bersama dan selanjutnya muncul "Kemenangan Public atau Kemenangan Bersama" (Public Victory).

Kemenangan publik tidak berarti kemenangan atas orang per orang terhadap orang lain. Ini berarti keberhasilan dalam interaksi efektif yang memberikan keuntungan bersama kepada semua pihak yang terlibat. Kemenangan publik berarti bekerja sama, berkomunikasi bersama, membuat segalanya terjadi bersama yang bahkan orang-orang yang sama tidak dapat membuatnya terjadi dengan bekerja sendiri-sendiri. Dan kemenangan publik adalah hasil pertumbuhan dari paradigma mentalitas kelimpahan.

Karakter yang kaya dalam integritas, kematangan dan mentalitas kelimpahan memiliki kemurnian yang jauh melebihi teknik atau ketiadaan teknik di dalam interaksi manusia.

- Integritas – kemampuan untuk mewujudkan satunya kata dan perbuatan, keterpaduan total dari kehidupan batin, kehidupan pribadi dan publik sekitar seperangkat prinsip-prinsip yang seimbang
- Kematangan – keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan yang memungkinkan anda untuk mengatakan apa yang perlu dikatakan, untuk memberikan umpan balik yang jujur, untuk menanggapi persoalan-persoalan secara langsung ke sasaran, tetapi dengan tetap mempertimbangkan dan menghormati perasaan, pemikiran dan pendapat-pendapat orang lain.
- Mentalitas berkelimpahan – paradigma bahwa hidup ini terus berkembang, bahwa terdapat alternatif ketiga yang tak terbatas jumlahnya (bertentangan dengan paradigma bahwa hidup ini merupakan permainan menang-kalah, bahwa kue kehidupan begitu terbatas sehingga kalau orang lain mendapat sepotong darinya bagianku menjadi berkurangn mari kita coba renungkan bersama).

Didesa-desa pelosok tanah air pada umumnya masih dijaga dengan baik prinsip gotong-royong. Tetapi kehidupan dikota khususnya kota besar sudah larut dengan kepentingan individu dan materialistik.

Kepentingan individu lalu mengkristal menjadi kepentingan kelompok yang berorientasi materialistik atau untuk meraih kekayaan atau kekuasaan secara membabi buta, kemudian sampai menghalalkan segala cara, keadaan ini sangat mengganggu pembentukan sinergi atau gotong royong.

Sebagai contoh kita dihadapkan ke masalah perkotaan, kemudian dengan "tujuan" misalnya penyediaan prasarana perkotaan secara benar dan lengkap sesuai kebutuhan 20 tahun mendatang, maka akan nampak "strukturnya" misalnya, muncul perlunya prasarana :

- Perhubungan (darat, laut, udara)
- Perumahan dan pemukiman, kesehatan, pendidikan, air baku dan air bersih, tenaga listrik, telekomunikasi, drainase dan kanal banjir, persampahan dan limbah, kawasan industri, irigasi, pariwisata dan hiburan dan lain-lainnya.

Dari struktur utama tersebut diatas apabila dan dikaji lebih mendalam lagi, masing-masing akan menampakkan struktur yang lebih rinci diikuti dengan kejelasan fungsi dan kontribusinya dalam memenuhi kebutuhan prasarana perkotaan.

Upaya mengembangkan "koordinasi secara sinergi" antar unsur prasarana perkotaan akan menjadi penting untuk menuju pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien.

Pengalaman disuatu kota besar, mudah-mudahan tidak terjadi dikota-kota lain, yaitu pernah terjadi dalam 1 (satu) tahun anggaran yaitu :

- ⇒ pertama kali dilakukan pemeliharaan berkala pada satu ruas jalan
- ⇒ kurang lebih 2 (dua) bulan berikutnya dilakukan, penggalian, pemasangan kabel listrik, penimbunan kembali, pemadatan dan pengaspalan bekas galian pada ruas jalan yang baru dilakukan pemeliharaan.
- ⇒ Kalau tidak kaliru kurang dari 2 (dua) bulan muncul pekerjaan penggalian dan penimbunan untuk pemasangan kabel telepon.
- ⇒ Dan lebih tragis lagi kegiatan berikutnya untuk pemasangan pipa PDAM pada ruas jalan yang sama.

Sungguh tragis sekali dan terjadi pemborosan besar-besaran, seandainya ke empat kegiatan itu dikoordinasikan secara sinergi maka paling tidak ada 3 (tiga) kegiatan penggalian, penimbunan kembali, pemadatan dan pengaspalan bekas galian yang dapat dihindarkan atau dihemat. Sekali lagi mudah-mudahan tidak terjadi dikota lain dan ini semua akan dapat dihindari apabila sikap, jiwa dan integritas untuk „Koordinasi secara sinergi“ telah mengisi sanubari, sikap mental, perilaku dan integritas kita bersama.

Berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan prasarana transportasi jalan dan unsur-unsur infrastruktur perkotaan khususnya yang terkait langsung dengan berfungsinya prasarana jalan dan terminal secara optimal, maka misalnya :

pemasangan tiang telepon, tiang listrik, pedagang kaki lima, bengkel, pasar kaget dapat dipasang atau dilakukan tidak didaerah milik jalan atau tidak di daerah manfaat terminal.

### 5.3 Pentingnya Peran-peran dan Tujuan-Tujuan yang Bersifat Sinergis

Ketika kita berusaha mewujudkan visi, misi dan nilai bersama secara efektif, kita mulai melihat nilai dari peran-peran dan tujuan-tujuan yang bersifat sinergis.

Dalam kehidupan pribadi kita, kalau kita memandang peran-peran kita sebagai bagian-bagian hidup yang terkotak-kotak, peran-peran itu saling bertentangan dan bersaing satu sama lain. Tetapi kalau kita memandang peran-peran tersebut sebagai bagian dari suatu keseluruhan yang amat saling terkait, bagian-bagian itu bekerja bersama-sama untuk menciptakan hidup yang berkelimpahan.

Hal yang sama berlaku juga dalam realitas kesaling tergantung berkenaan dengan peran orang-orang yang terlibat di dalamnya. Ketika kita melihat bagaimana masing-masing peran menyumbang pada keseluruhan dan bukannya berpikir dengan paradigma kelangkaan dan kompetensi kita dapat memanfaatkan proses menang-menang untuk menciptakan keberlimpahan dan sinergi. Kuncinya terletak pada penciptaan : kesepakatan-kesepakatan yang dilandasi dengan kesediaan untuk mengemban tanggung jawab bersama (KDKMTB) yang bersifat sinergis, (Sinergis Stewardship Agreements).

Ketika orang-orang bekerja bersama untuk menyelesaikan suatu tugas, cepat atau lambat mereka harus bergumul dengan lima unsur :

- Hasil-hasil yang diharapkan – apa yang sedang kita coba lakukan? Hasil-hasil apa yang kita inginkan (baik secara kuantitatif maupun kualitatif), dan mulai kapan ?
- Pedoman – apakah tolok ukur di mana kita mencoba melakukan ? Apakah nilai-nilai, kebijakan, legalitas, etika, batasan-batasan dan tingkat-tingkat prakarsa yang pokok yang harus kita sadari dalam upaya mewujudkan hasil-hasil yang diharapkan itu ?
- Sumber daya – Apa yang kita miliki untuk menunjang kerja kita ? Budget, sistem dan tenaga manusia mana yang tersedia dan bagaimana kita mendapatkannya ?
- Pertanggungjawaban – Bagaimana kita mengukur apa yang kita lakukan ? Kriteria apa yang akan menunjukkan bahwa kita dapat meraih hasil-hasil yang kita harapkan ? Apakah hasil-hasil yang diharapkan itu dapat diukur, dapat

diamati, dapat dimengerti atau suatu kombinasi dari ketiganya? Kepada siapa kita harus bertanggung jawab? Kapan proses pertanggungjawaban itu berlangsung ?

- Konsekuensi – Mengapa kita mencoba melakukan hal itu ? Apa konsekuensi logis dan konsekuensi alamiahnya, kalau kita berhasil atau gagal; meraih hasil-hasil yang kita harapkan itu ?

Alasan bahwa kita dapat melakukan dan menciptakan satu keseluruhan yang bersifat yang jauh lebih besar dari penjumlahan bagian-bagiannya adalah karena anugerah kemampuan manusiawi kita yang unik.

Dalam realitas kesaling tergantungan, kita bergumul dengan ruang antara rangsangan dan tanggapan dalam diri orang lain maupun dalam diri sendiri. Ketika kita melakukan hal itu, kita maupun dalam diri sendiri. Ketika kita melakukan hal itu, kita menemukan bahwa kita dapat memanfaatkan anugerah-kemampuan manusiawi kita yang unik, untuk berinteraksi dengan orang lain dengan integritas secara terpadu.

Adapun anugerah kemampuan manusiawi yang dimaksud adalah :

- Kesadaran – diri membuat kita semakin mampu untuk memiliki kesadaran orang lain. Karena kita tahu bagaimana mendengarkan hati kita sendiri, kita dapat mendengarkan hati orang lain. Kita dapat keluar dari cara pandang yang berpusat pada diri sendiri dan berusaha memahami orang lain. Kita dapat keluar dari cara pandang yang berpusat pada diri memandang orang lain sebagai cerminan diri kita sendiri dan berhenti memandang segala sesuatu yang mereka lakukan hanya sejauh bagaimana hal itu mempengaruhi kita. Kita dapat berhenti memandang mereka sekedar sebagai sumber daya yang dapat kita manfaatkan untuk membereskan apa yang ingin kita bereskan.

Kita dapat berkembang melampaui tahapan yang lebih luas, dapat menghargai perbedaan dan bersedia dipengaruhi. Karena kita memiliki inti yang tidak berubah didalam diri kita, kita dapat bersedia untuk diubah. Kita dapat memiliki kerendahan hati dan rasa hormat kepada orang lain. Kita dapat memandang kelemahan-kelemahan mereka sebagai kesempatan untuk membantu, untuk mencinta, dan memberikan pengaruh yang positif.

- Karena kita memahami hati nurani kita, kita dapat mengetahui apa artinya menjadi bagian dari hati nurani kolektif (collective conscience). Kita menghargai kerjasama untuk menemukan utara yang benar dan memiliki kerendahan hati

untuk memahami bahwa pemahaman kita sendiri mungkin dibatasi oleh proses penulisan naskah hidup kita dan bahwa orang lain mungkin memiliki wawasan dan pengalaman yang tidak kita miliki. Kita menemukan kepuasan mendalam dalam upaya menciptakan visi dan nilai-nilai bersama yang membuat kita semakin mampu untuk meraih hal-hal yang utama secara bersama-sama.

- Melalui kehendak bebas kita, kita dapat berusaha untuk mencapai kehendak bersama yang saling tergantung (*interdependent will*). Kita dapat sepakat untuk bekerja bersama-sama dengan dasar menang-menang, guna mewujudkan tujuan-tujuan yang berharga. Kita dapat menciptakan berbagai struktur dan sistem yang mendukung usaha-usaha yang saling tergantung. Sebagai individu yang sungguh mandiri, kita dapat bersatu untuk meraih tujuan-tujuan bersama yang menguntungkan keluarga, kelompok, organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.
- Kita dapat menyumbangkan imajinasi kreatif kita sendiri pada proses sinergi kreatif yang luar biasa. Kita dapat membantu membebaskan potensi kreatif yang begitu besar dalam diri orang lain, terbuka dan siap mengalami kejutan yang mengembirakan dari hasil-hasil yang muncul dari kesaling tergantung yang bersifat sinergis itu. Kita dapat menciptakan solusi alternatif ketiga yang jauh lebih kreatif, lebih cocok, lebih dapat dijalankan, lebih memuaskan, daripada solusi manapun yang dapat kita capai dengan usaha kita sendiri-sendiri. Masukan kita dapat menjadi bagian dari suatu kaleidoskop yang menciptakan hasil-hasil baru yang dramatis kalau kita berinteraksi dengan orang lain dalam proses pemecahan masalah.

Anugerah kemampuan yang saling tergantung ini membuat kita semakin mampu untuk menciptakan hubungan-hubungan yang kaya, membuat kita semakin mampu jujur dan berkomunikasi secara otentik. Kita dapat mempraktekkan kesaling tergantung yang bersifat sinergis dan efektif. Kita dapat bekerja bersama-sama secara efektif untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Kita dapat menciptakan tim-tim yang kuat yang dibangun atas dasar kekuatan masing-masing pribadi di dalam tim itu yang membuat kelemahan mereka menjadi tidak relevan. Kita dapat secara bersama-sama mendahulukan hal-hal yang utama dalam cara-cara yang efektif.



**DAFTAR PUSTAKA**

1. Toffler, Alvin and Heidi, *Creating A New Civilization – Menciptakan Peradaban Baru*, Ikon Teralitera, Yogyakarta, 2002
2. Toffler, Alvin, *The Third Wave – Gelombang Ketiga*, PT. Pantja Simpati, Jakarta, 1990
3. Toffler, Alvin, *The Future Edge*, 1995
4. Krishnamurti, J. *The Urgency of Change (Mendesaknya Perubahan)*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998
5. Covey, Stephen R. *The Seven Habits of Highly Effective People – 7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*, PT. Gramedia Asri Media
6. Covey, Stephen R. *First Things First – Dahulukan Yang Utama*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
7. Covey, Stephen R. *Principle Centred Leadership – Kepemimpinan yang Berprinsip*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997
8. Sugiri, *Aplikasi CBT dan TQM untuk Pengembangan Sistem Pelatihan KRMTTP (Kabupaten Roads Master Training Plan Jakarta, Maret 1995)*.
9. Sugiri, *Bakuan Kompetensi untuk Sertifikasi Tenaga Kerja Jasa Konstruksi Jakarta*, Nopember 2002
10. Senge, Peter M. *Fifth Discipline, Disiplin Kelima*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996
11. James, Jennifer, *Thinking in The Future Tense – Berfikir kedepan* PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998
12. Maister, David H. *True Profesionalisme – Profesionalisme Sejati*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998
13. Stewart, Jim, *Managing Change Through Training and Development* – PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997
14. Rye, David E, *The Vest – Pocket Entrepreneur, Tools for Exceptives Wirausahawan*, PT. Prehallindo, Edisi Indonesia, 1996
15. Wat, Bob Solum, Roberts, Global, Mark R. *The Visionary Leader, - Pemimpin yang Bervisi Kuat*, Interaksara, Batam, 1999
16. Hadjisarosa, Poernomosidi, Dr, Ir, *Manajemen Praktis, Proyek Diktat Bina Marga*, Jakarta, 1982
17. Mitrani, Alain, & Dalsiel Murray, etal *Competency Based Human Resources Management* –PT. Pustaka Utama Grafiti, Jakarta, 1995
18. Osborne, David & Gaebler, *The Reinventing Government – Mewirausahakan Birokrasi, Mentranformasi semangat Wirausaha kedalam Sektor Publik*, PT. Pustaka Binawan Pressindo, Jakarta 1998
19. Siagian, SP, Dr, *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*, PT. Gunung Agung, Jakarta, 1979





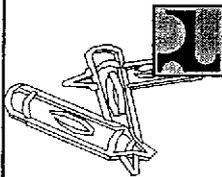
**HAND OUT**

PUSSALATUJAKOM

# **PELATIHAN KEPALA PROYEK PEKERJAAN SUMBER DAYA AIR**

**MODUL : PMW – 02**

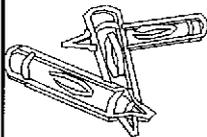
## **MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI**



DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PUSAT PELATIHAN JASA KONSTRUKSI

## **MODUL : PMW – 02 : MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI**

- ❖ **Membekali Kompetensi Manajerial dengan penekanan pada DOMAIN AFFEKTIF**
- ❖ **Tidak Meninggalkan Kognitif dan Psychomotoric**
- ❖ **Fungsi Manajemen Pelaksanaan Konstruksi**
  1. **PMW – 08 = Fungsi R & D (Investigasi dan Rekayasa Lapangan)**
  2. **PMW – 10 = Perencanaan dan Pengorganisasian**
  3. **PMW – 09 = Tahapan Pelaksanaan / Metoda Kerja**
  4. **PMW – 12 = Pengendalian Biaya, Mutu dan Waktu**
  5. **Modul lainnya sebagai unsur dalam satu kesatuan**



OHT 1-01

# PELATIHAN KEPALA PROYEK PEKERJAAN SUMBER DAYA AIR

## MODUL : PMW – 02

### MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI



DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PUSAT PELATIHAN JASA KONSTRUKSI

#### Panduan Simulasi

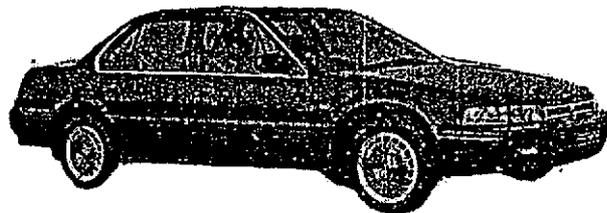
Dalam OHT PMW – 02 : Manajemen Pelaksanaan Konstruksi, ada 2 simulasi yang harus dimainkan oleh para Instruktur / Widyaiswara. Sehubungan dengan itu diharapkan panduan simulasi secara singkat ini dibaca dan dipahami lebih dahulu.

#### 1. Pembuktian "Rumus" OHT 3-09

Dipilih 3 atau 4 peserta, kalau ada 1 (satu) orang perempuan, kemudian dibagi lembar pertanyaan yang perlu diisi :

Pertanyaan (= OHT3 – 09 S1)

#### 1. Gambar Apa ?



#### 2. Masalah : .....

- Tanda .....pada soal nomor 2 masalah diisi misalnya : ar, atau padi atau lalu lintas atau listrik atau bermacam-macam pilihan.

- Kemudian peserta disuruh :
  - a. Menjawab pertanyaan no. 1 secara singkat
  - b. Menulis sesuai keinginannya atau pendapatnya tentang masalah (yang ditulis).

Diupayakan jawaban peserta ditulis diatas kertas transparan, kemudian masing-masing ditayangkan dan dibacakan.

Pelajari jawaban masing-masing :

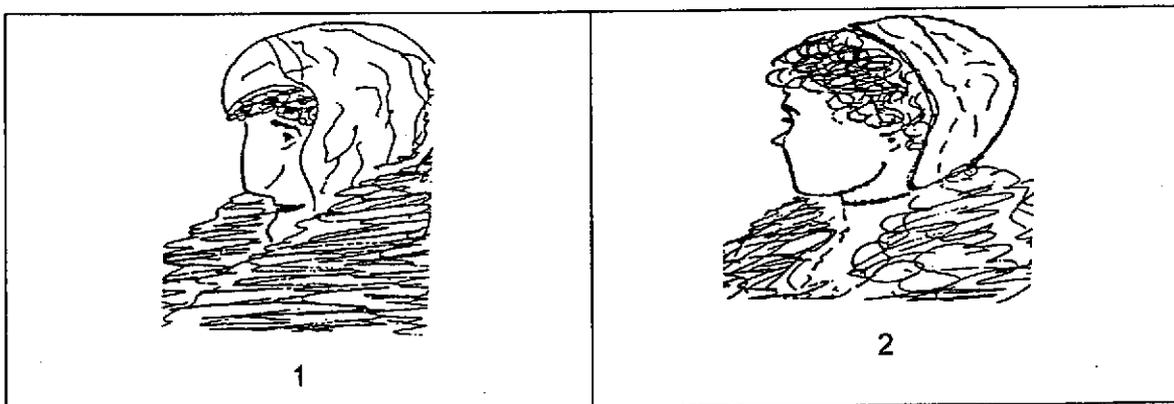
- a. Jawaban pertanyaan no. 1 di perhitungkan sama.
- b. Jawaban pertanyaan nomor 2 diperhitungkan berbeda-beda.

Untuk menyamakan jawaban nomor 2 masalah ..... dikaitkan dengan tujuan.

Misalnya : masalah "AIR" dikaitkan tujuan : membendung "AIR" sungai X untuk mengairi sawah seluas 1000 Ha.

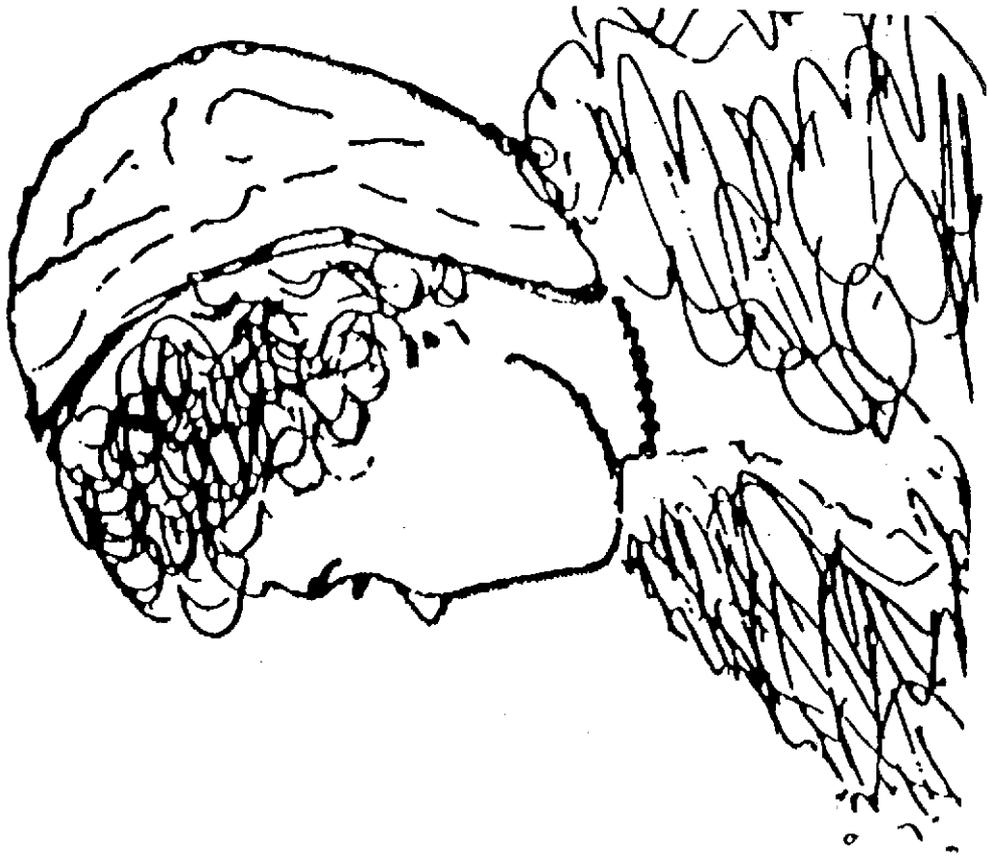
Pertanyaan selanjutnya : Apa yang harus dilakukan agar tujuan terwujud diharapkan ada suatu jawaban yang nampak strukturnya dan kemungkinan sama atau mendekati sama dan akan mudah disepakati bersama.

2. Simulasi OHT 4-06 (Membaca Paradigma dengan membagikan 2 (dua) gambar kepada 2 (dua) kelompok kecil peserta yang berbeda, masing-masing kelompok kecil misalnya baris paling kiri ke belakang di bagi gambar no. 1, sedangkan baris kebelakang paling kanan di bagi gambar nomor 2.



Perintahkan anggota 2 kelompok yang menerima gambar untuk mengamati gambar yang dipegangnya selama 5-10 detik.

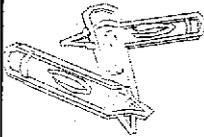
Kemudian tayangkan OHT 4-07, dan tanyakan kepada pemegang gambar. Dalam hal ini kemungkinan akan muncul 2 pendapat dengan bukti ini dapat dilanjutkan penjelasan bagaimana uniknya paradigma masing-masing orang.



## **PMW – 02 : MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI**

### **TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM (TIU)**

SETELAH MODUL INI DIPELAJARI, PESERTA MAMPU MENGEBANGKAN SISTEM MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI SUMBER DAYA AIR, SECARA EFEKTIF DAN EFISIEN DALAM LINGKUP TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB



OHT 1 - 02

### **TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS (TIK)**

SETELAH PELATIHAN INI SELESAI DILAKSANAKAN PESERTA MAMPU :

1. MENJELASKAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PELAKSANAAN
2. MENGEBANGKAN SISTEM MANAJEMEN PELAKSANAAN KONSTRUKSI YANG MENGACU KEPADA TUJUAN DAN STANDAR KINERJA YANG DITENTUKAN DENGAN BERBASIS KOMPETENSI
3. MENGELOLA PROSES, MUTU DAN WAKTU, SDM PROFESIONAL, PERUBAHAN PARADIGMA, KONFLIK
4. MENGATASI HAMBATAN PELAKSANAAN PEKERJAAN MENGACU SOLUSI FUNDAMENTAL DAN BERWAWASAN KEWIRAUSAHAAN
5. MENGELOLA SUMBER DAYA UNTUK PELAKSANAAN PEKERJAAN KONSTRUKSI
6. MELAKUKAN KOORDINASI SECARA SINERGI

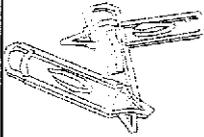


OHT 1 - 03

# **“HAKEKAT MANAJEMEN**

**KEMAMPUAN MENGELOLA  
SUMBER DAYA (SD) dan WAKTU (T) :**

- ❖ **UNTUK MENCAPAI TUJUAN YANG DITENTUKAN**
- ❖ **MELALUI / BERSAMA ORANG (LEMBAGA) LAIN,**
- ❖ **SECARA BERDAYA GUNA DAN BERHASIL GUNA,**
- ❖ **PRODUKNYA BERFUNGSI SEBAGAIMANA SEHARUSNYA.**



OHT 2 - 01

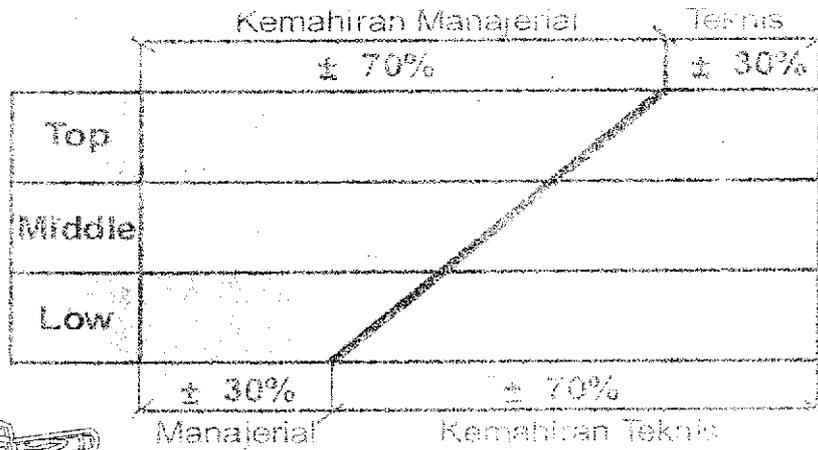
# **FUNGSI MANAJEMEN**

1. HENRI FAYOL  
P . O . C . C . C
  
2. LUTHER M. GULLICK  
P . O . S . D . C . R . B.
  
3. GEORGE R. TERRY  
P . O . A . C



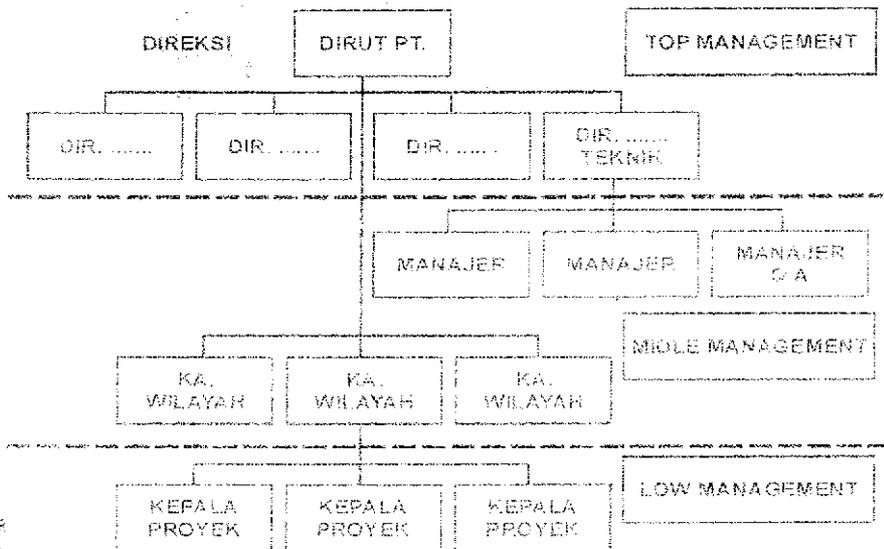
OHT 2 - 02

## TINGKATAN KAPASITAS MANAJERIAL



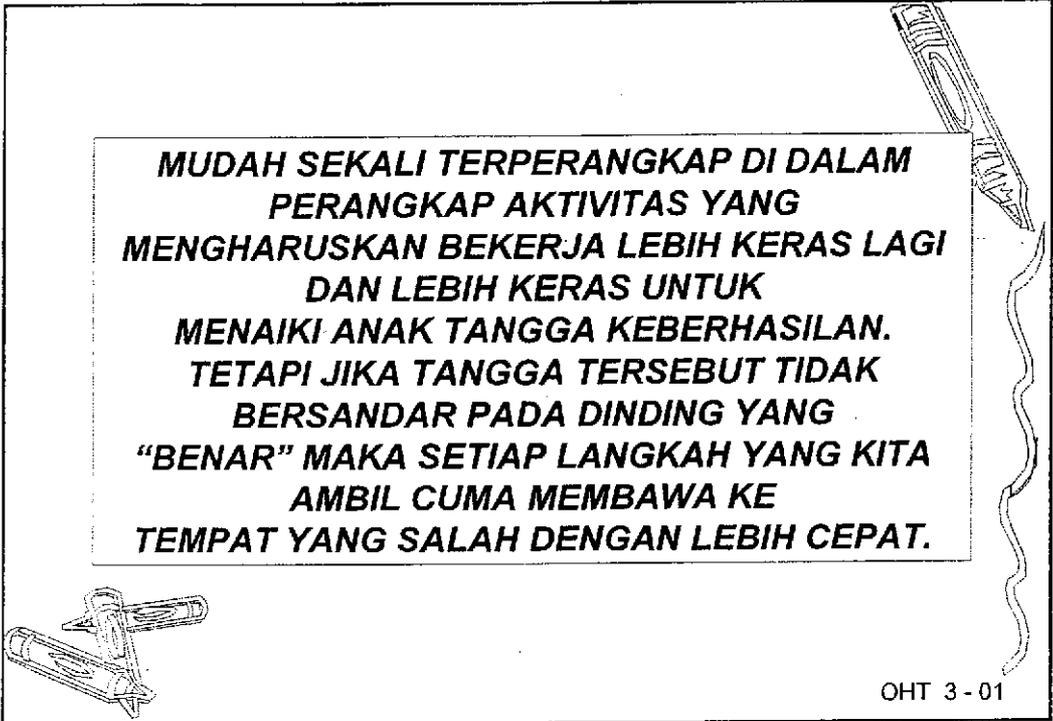
OHT 2 - 03

## GAMBARAN UMUM POSISI PROYEK



OHT 2 - 04



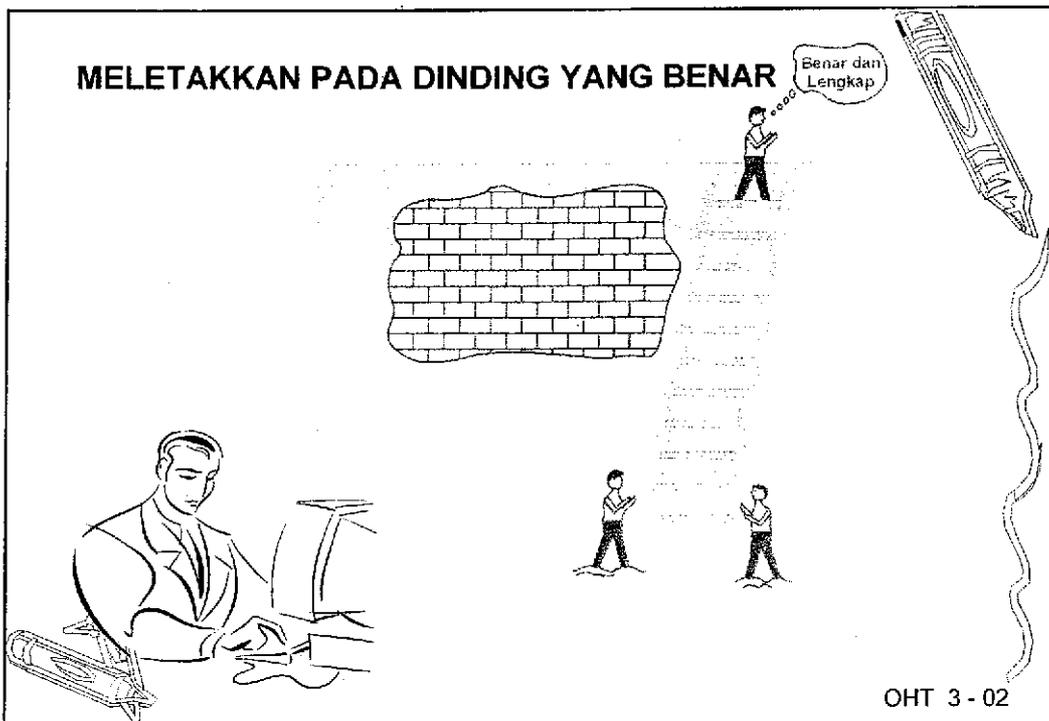


**MUDAH SEKALI TERPERANGKAP DI DALAM  
PERANGKAP AKTIVITAS YANG  
MENGHARUSKAN BEKERJA LEBIH KERAS LAGI  
DAN LEBIH KERAS UNTUK  
MENAIKI ANAK TANGGA KEBERHASILAN.  
TETAPI JIKA TANGGA TERSEBUT TIDAK  
BERSANDAR PADA DINDING YANG  
"BENAR" MAKA SETIAP LANGKAH YANG KITA  
AMBIL CUMA MEMBAWA KE  
TEMPAT YANG SALAH DENGAN LEBIH CEPAT.**

OHT 3 - 01

**MELETAKKAN PADA DINDING YANG BENAR**

Benar dan  
Lengkap

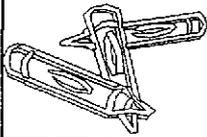


OHT 3 - 02

# **MENGENAL SISTEM**

**PADA DASARNYA HIDUP DAN KEHIDUPAN DI DUNIA INI SERBA SISTEM DAN KARENYA PERLU MENGENAL SISTEM SECARA MENDASAR**

**- SISTEM ADALAH SATUAN DINAMIS YANG TERDIRI DARI SEKELOMPOK UNSUR YANG SALING BERINTERAKSI DENGAN BERBAGAI CARA DALAM PROSES MENCAPAI TUJUAN**



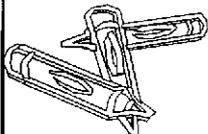
OHT 3 - 03

**• INTERAKSI UNSUR-UNSUR SISTEM TAMPAK DALAM BENTUK :**

- 1. SALING BERHUBUNGAN**
- 2. SALING KETERGANTUNGAN / KETERKAITAN**
- 3. SALING MELENGKAPI**

**• UNSUR-UNSUR SISTEM BERINTERAKSI DENGAN :**

- 1. KEKUATAN / KEKUASAAN**
- 2. STRUKTUR**
- 3. HIRARKI / TINGKATAN**



OHT 3 - 04

# ANALISIS SISTEM

AKAN MENGHASILKAN :

a. **TINGKATAN SISTEM**

- DIBAWAH SUATU SISTEM ADA SUB SISTEM
- DIBAWAH SUB SISTEM KATAKANLAH SUB-SUB SISTEM
- DIATAS SUATU SISTEM ADA SISTEM YANG LEBIH LUAS DAPAT DISEBUT SUPRA SISTEM

b. **UNSUR**

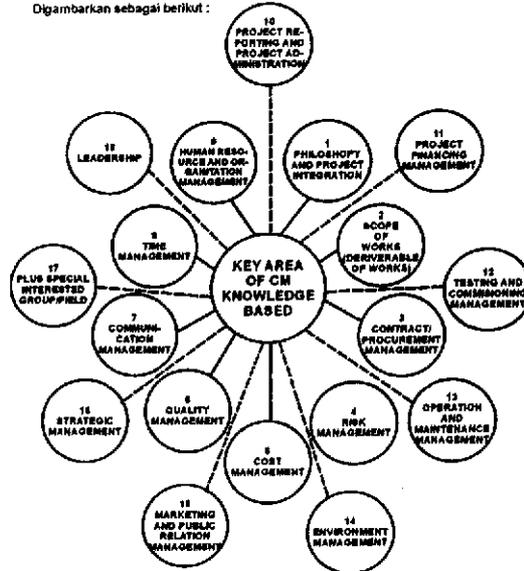
PEMBONGKARAN AKAN MENGHASILKAN KELOMPOK UNSUR-UNSUR YANG MENCERMINKAN ADANYA STRUKTUR FUNGSI / TUGAS DAN TUJUAN UNSUR SISTEM

OHT 3 - 05

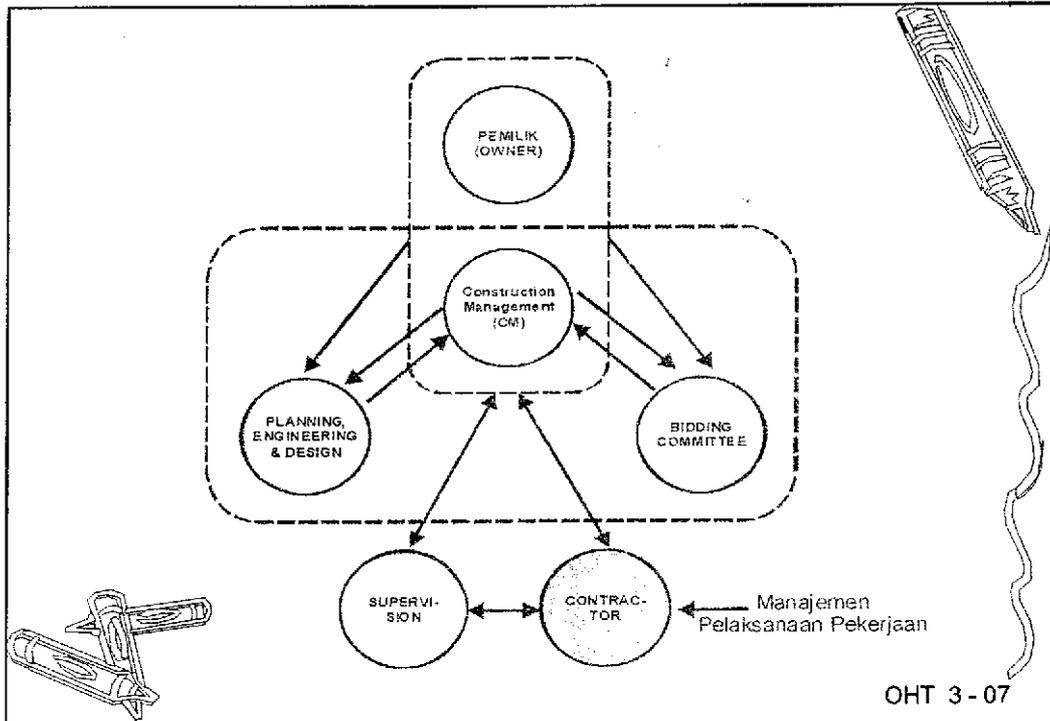
## MANAJEMEN KONSTRUKSI

KEY AREA OF CONSTRUCTION MANAGEMENT  
SECARA UMUM YANG HARUS DIKUABAI SECARA  
"MANDATORY" ( TANDA ——— ) DAN SECARA "OPTIONAL" ( TANDA - - - ),

Digambarkan sebagai berikut :



OHT 3 - 06



## TENTANG : TUJUAN

# RUMUS

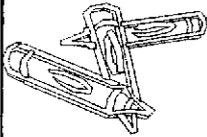
1. **MASALAH AKAN MENAMPAKKAN STRUKTURNYA APABILA DIKAITKAN DENGAN TUJUAN**  
atau
2. **MASALAH DIKAITKAN DENGAN TUJUAN AKAN TAMPAK STRUKTURNYA**  
maka

**SETIAP KALI AKAN BERTINDAK HARUS JELAS DAN PASTI TUJUAN YANG AKAN DICAPAI**

OHT 3 - 08

# SIMULASI PEMBUKTIAN RUMUS !!!!!

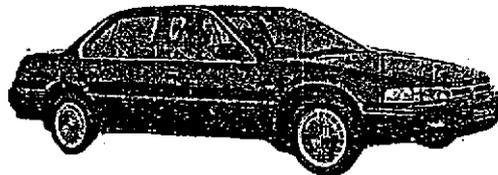
## BACA : PENDAHULUAN SIMULASI



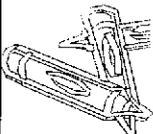
OHT 3 - 09

# PERTANYAAN

1. GAMBAR APA . . . . . ?



2. MASALAH ?



OHT 3 - 09 S1

BAGAIMANA MATA MENANGKAP WUJUDNYA BENDA DAN MEMAPARKAN KEMBALI KEDALAM BENTUK GAMBAR DI DALAM RONGGA MATA BERLANGSUNG DENGAN MENGIKUTI "POLA TERTENTU" YANG TELAH TERBENTUK SECARA BIOLOGIS DAN BERLAKU SAMA BAGI SETIAP MANUSIA ( NORMAL )

OHT 3 - 09 S2

b. MASALAH DITANGKAP DENGAN PIKIRAN :

\* DITANGKAP DAN DIPAPARKAN KEMBALI ----->  
 HASILNYA AKAN "BERBEDA", SESUAI DENGAN KEINGINAN YANG ADA DALAM PIKIRAN MASING-MASING.

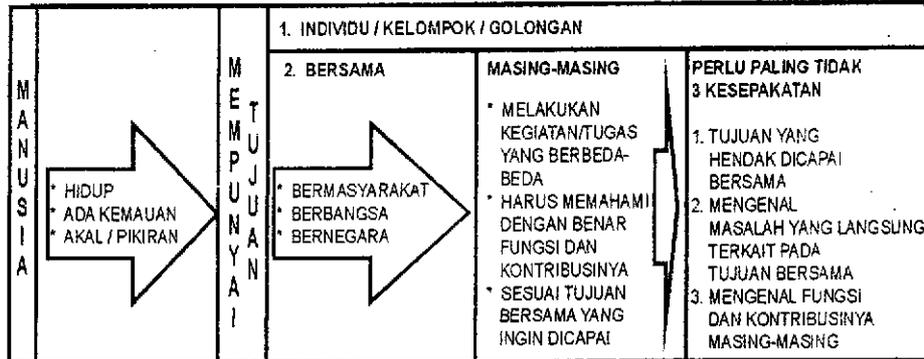
\* KENYATAAN INI YANG MENJADI RIHTANGAN, SELANJUTNYA KRITERIA BENAR DAN LENGKAP MENJADI "RELATIF"

\* UNTUK " MENGATASI PERBEDAAN "

-----> PERLU DIKAITKAN PADA " TUJUAN " YANG SAHA YANG HARUS ADA DALAM PIKIRAN MASING-MASING.

OHT 3 - 09 S3

## HIDUP MEMERLUKAN BANYAK KESEMPATAN



MODAL  
DASAR

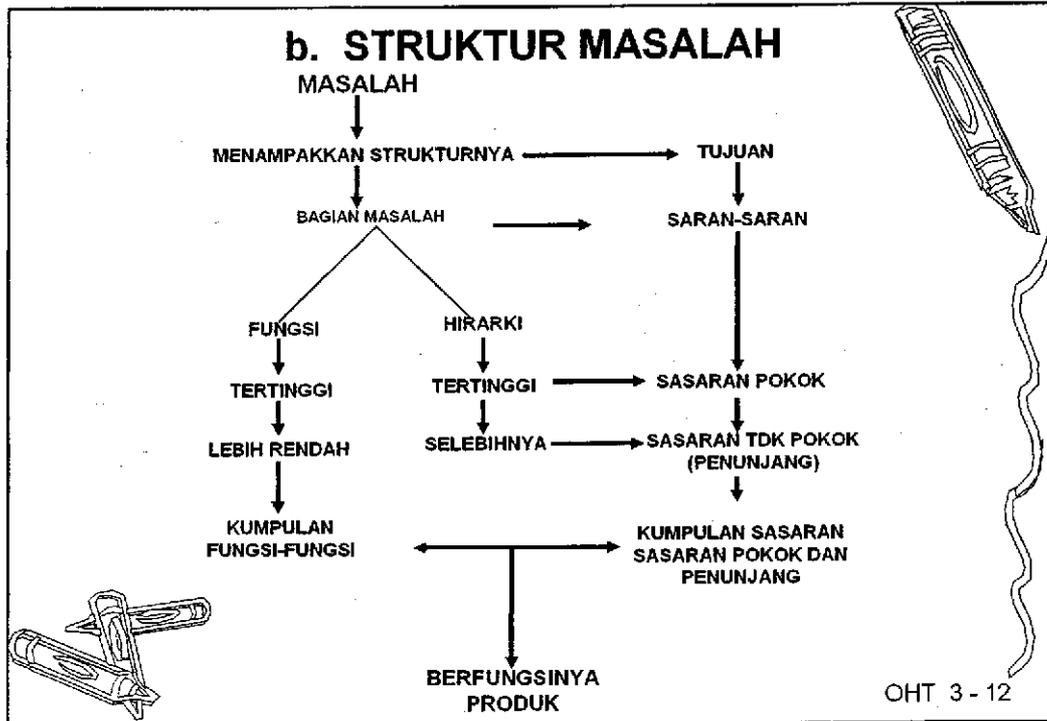
KOORDINASI SECARA SINERGI

OHT 3 - 10

### a. PENGENALAN MASALAH



OHT 3 - 11



**c. FUNGSI STRUKTUR MASALAH THD. TUJUAN**

APABILA DITINJAU DARI SUDUT "FUNGSI" MAKA BAGIAN MASALAH YANG MEMPUNYAI :

TINGKAT KEPENTINGAN TERTINGGI

BERARTI MEMPUNYAI FUNGSI YANG

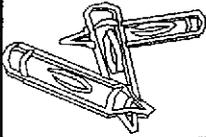
RELATIF PALING LANGSUNG DALAM MEMENUHI TUJUAN

The text explains that when viewed from the perspective of 'FUNCTION', the part of the problem that has the highest level of importance means it has a function that is relatively most direct in fulfilling the goal. The diagram is decorated with a pencil and paperclip illustration.

OHT 3 - 13

**d. FUNGSI STRUKTUR MASALAH THD. PRIORITAS**

**BISA JUGA DIARTIKAN MEMPUNYAI  
“TINGKAT PRIORITAS PALING TINGGI”  
DAN BAGIAN MASALAH SELEBIHNYA  
MEMPUNYAI TINGKAT  
“PRIORITAS LEBIH RENDAH”  
LEBIH RENDAH SATU TINGKAT, DUA  
TINGKAT, DST**

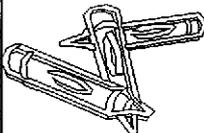


OHT 3 - 14

**MANFAAT PENGENALAN  
STRUKTUR MASALAH**



**PENGENALAN MASALAH SECARA BENAR DAN LENGKAP  
SELAIN MEMPERMUDAH TERCAPAINYA KESEPAKATAN  
YANG MENDASAR, JUGA MENGETAHUI STRUKTURNYA  
DAN MEMUNGKINKAN DIJABARKAN KE BERBAGAI  
FUNGSI DAN KONTRIBUSINYA SEBAGAIMANA MESTINYA  
(SIAPA MENERJAKAN APA)**



OHT 3 - 15

# TENTANG KINERJA

PRESIDEN BESERTA SELURUH JAJARANNYA  
SAMPAI LURAH

DITUNTUT KINERJANYA YANG TERUKUR DENGAN  
INDIKATORNYA

TERMASUK KEPALA PROYEK !!!!

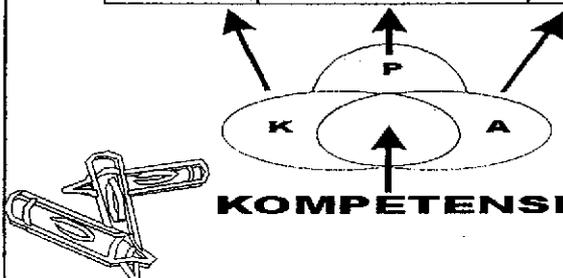
APA ITU KINERJA !!!!

HARUS JELAS, LUGAS, TERUKUR

OHT 3 - 16

# PENGENALAN KOMPETENSI

EVALUASI	REFLEKSI ORIGINASI	KEPRIBADIAN	6
SINTESA	GERAKAN TERAMPIL	KEBIASAAN	5
ANALISIS	GERAKAN MELATIH DIRI	KONSEP DIRI	4
APLIKASI	GERAKAN SELARAS KONSEP TEORI	PENGAKUAN DIRI	3
MEMAHAMI	GERAKAN DASAR YANG DISADARI	TANGGAP	2
MENGETAHUI	GERAKAN MENIRUKAN	KESADARAN MENERIMA	1
KOGNITIF	PSYCHOMOTORIK	AFEKTIF	LAPIS



OHT 3 - 17

PERBEDAAN ORIENTASI PENGELOLAAN USAHA	
Orientasi Kesempatan (Opportunity)	Orientasi Kompetensi (Competence)
Berjangka pendek dengan model pengembangan reaktif	Berjangka panjang dengan model pengembangan proaktif
Tidak ada pedoman masa depan, asal survive	Pedoman jelas, penekanan pada strategi pertumbuhan
Beresiko tinggi dengan kendali manajemen yang rendah	Resiko terkalkulasi dengan manajemen terkendali
Tergantung pada kekuatan penguasa yang menjadi koneksinya dan keunggulan komparatif	Berdasarkan kompetensi dan keunggulan kompetitif
Sangat rentan terhadap turbelensi	Memiliki ketahanan terhadap berbagai perubahan perekonomian

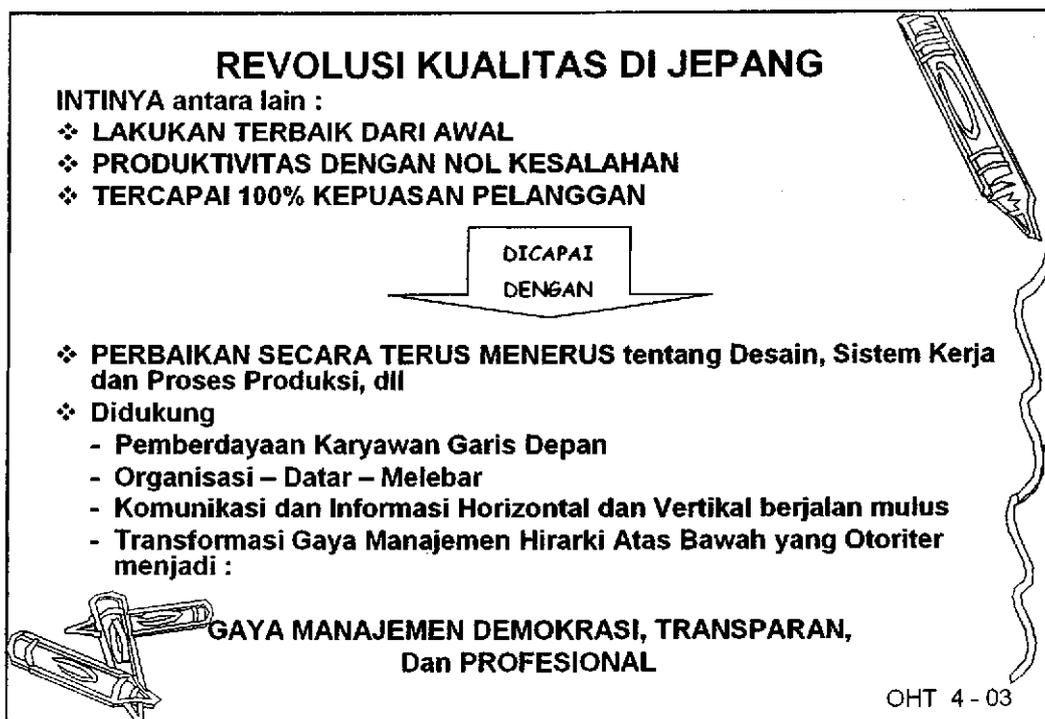
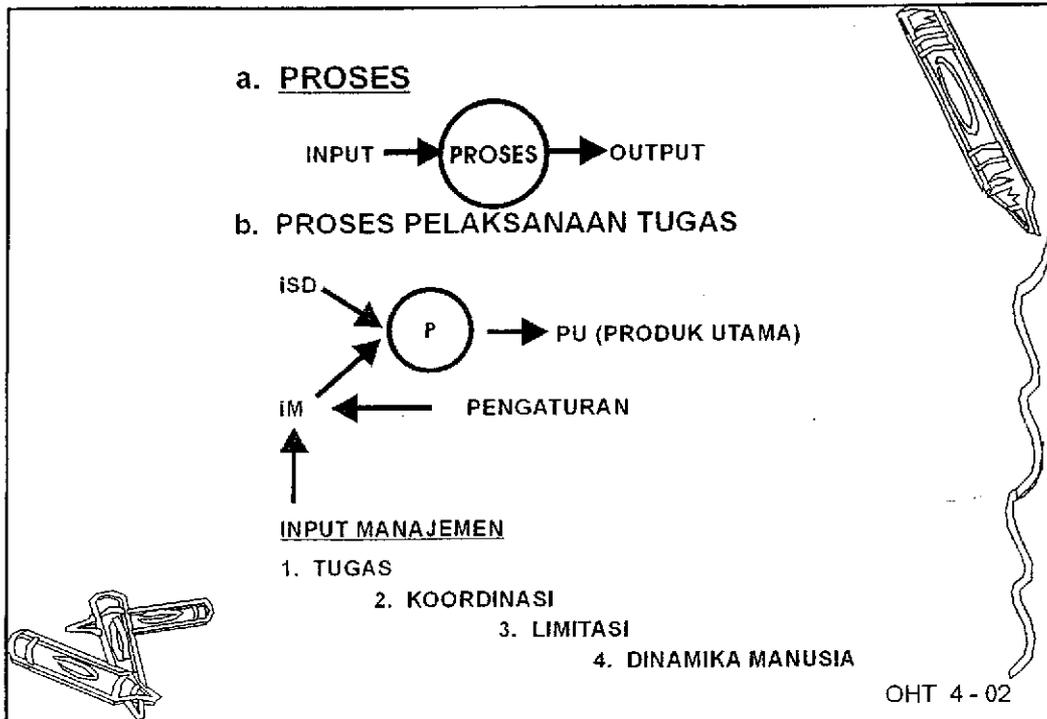
Sumber : Alvin Toffler, Futuris Edge, 1995

OHT 3 - 18

**KOMPETENSI DASAR SISTIM MANAJEMEN**  
mampu Mengelola :

- ❖ PROSES
- ❖ MUTU DAN WAKTU
- ❖ SDM PROFESIONAL
- ❖ PERUBAHAN PARADIGMA
- ❖ KONFLIK

OHT 4 - 01



## TENTANG WAKTU

- PEMBAHASAN DAN PEMANFAATAN WAKTU SUATU KEHARUSAN UNTUK EFISIENSI untuk mencapai EFEKTIVITAS segala aspek KEHIDUPAN
  - KURANG DISIPLIN TERHADAP WAKTU menimbulkan
    - Keterlambatan Berangkai
    - Kenaikan Biaya
- Perubahan Cost Benefit Rasio

OHT 4 - 04

### 1. STANDAR KUALIFIKASI SDM

- Profesional Bidang Tugas, yaitu apabila SDM tersebut menempatkan dirinya dalam melakukan tugas pekerjaannya betul-betul menghayati sebagai :

- \* Panggilan Hidup
- \* Panggilan Profesi, dan
- \* Panggilan Pengabdian dengan 'DEDIKASI' menghasilkan produk terbaik pada "SAAT ITU" (tidak pernah merasa puas) yang dijiwai etika profesi dan peduli lingkungan

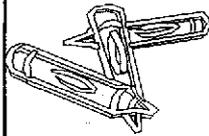
Dengan dilandasi aspek Kompetensi yaitu :

- \* Pengetahuan Bidang Tugas
- \* Keterampilan Bidang Tugas, dan
- \* Sikap mental perilaku demi terwujudnya kualitas dan kuantitas Tugas

Dalam hal ini pengetahuan, keterampilan dan sikap mental adalah aspek penting sebagai "PONDASI" di mana kualitas profesionalisme itu dikembangkan.

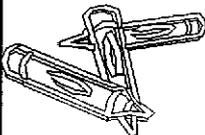
OHT 4 - 05

**SIMULASI**  
**MEMBACA PARADIGMA DENGAN**  
**MEMBAGI DUA GAMBAR KEPADA**  
**DUA KELOMPOK KECIL BERBEDA**  
**!!!!!!**



OHT 4 - 06

**TENTANG PARADIGMA**



OHT 4 - 07

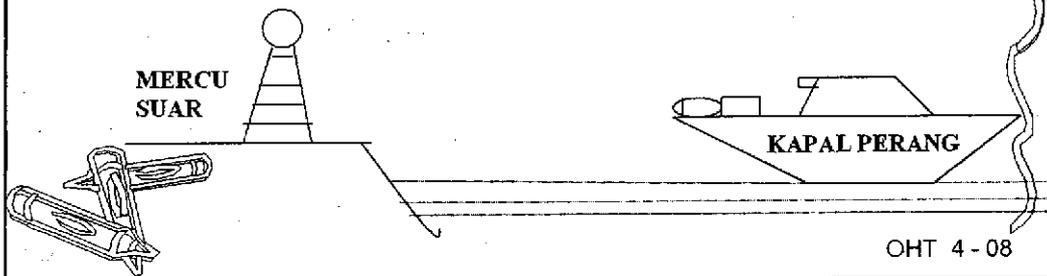
## PERUBAHAN PARADIGMA

### BERPUSAT PADA PRINSIP

**DIMALAM HARI .... AKAN TERJADI TABRAKAN DI LAUT !!!!**

**ANTARA KAPAL PERANG dengan MERCUSUAR,**

**SIAPA YANG AKAN MENGALAH ????**



## SUMBER KONFLIK

**PRIBADI (tdk diuraikan)**

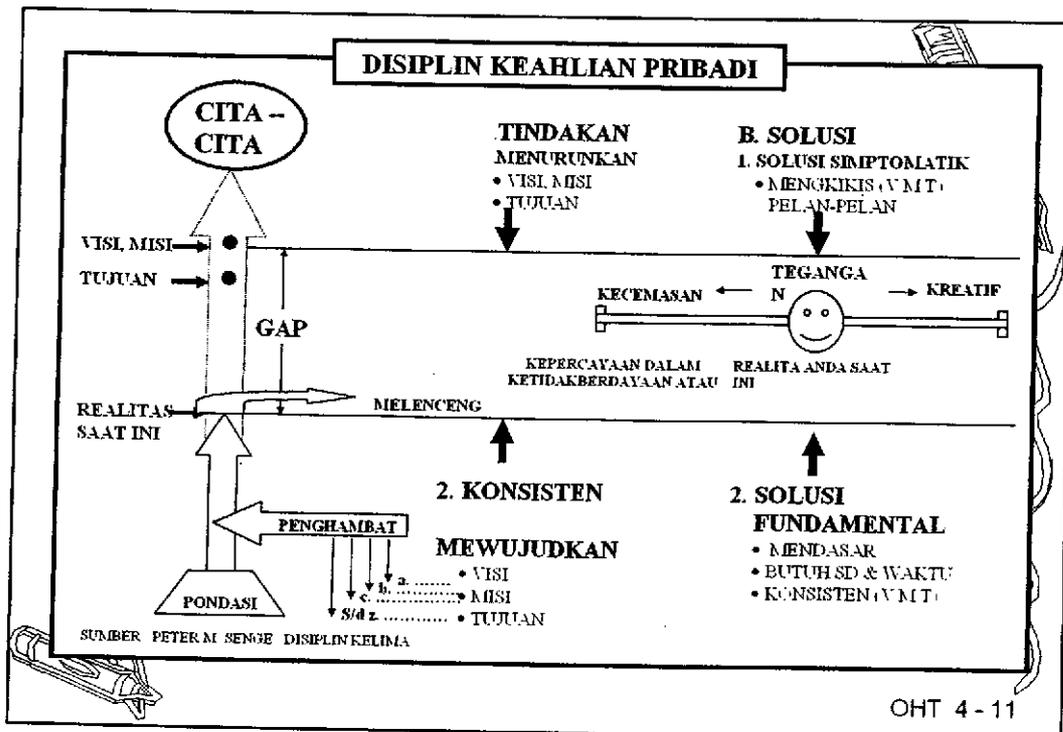
**PROFESSIONAL terdiri:**

- 1. PERWUJUDAN SASARAN TERIKAT WAKTU**
- 2. PERANAN MASING – MASING**
- 3. PROSEDUR**

OHT 4 - 09

# MENGELOLA HAMBATAN PELAKSANAAN TUGAS !!!!

OHT 4 - 10



OHT 4 - 11

**DAHULUKAN / PRIORITASKAN YANG UTAMA**

	URGEN	TIDAK URGEN	
P E N T I N G	I	II	T I D A K P E N T I N G
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisis-krisis</li> <li>• Masalah mendesak</li> <li>• Proyek, rapat, persiapan yang dikejar batas waktu</li> <li>• Menyesuaikan target yang terlambat</li> <li>• Instruksi-instruksi sekarang harus selesai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsesi</li> <li>• Filosofi</li> <li>• Konsep</li> <li>• Manajemen terdiri               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana matang</li> <li>- Pelaksanaan tepat</li> <li>- Pengawasan Ketat</li> <li>- Teknik manajemen</li> </ul> </li> <li>• Pemberdayaan dan pembinaan</li> </ul>	
T I D A K P E N T I N G	III	IV	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gangguan-gangguan, beberapa panggilan telepon</li> <li>• Beberapa surat menyurat, beberapa laporan</li> <li>• Beberapa rapat</li> <li>• Banyak urusan mendesak</li> <li>• Banyak kegiatan sosial kemasyarakatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hal-hal remeh</li> <li>• Surat-surat remeh</li> <li>• Beberapa panggilan telepon</li> <li>• Kegiatan pengisi waktu</li> <li>• Kegiatan "pelarian"</li> </ul>	
	URGEN	TIDAK URGEN	

OHT 4 - 12

**Profil seorang Wirausahaan**

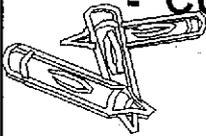
Karakteristik Profil	Ciri Wirausahaan yang Menonjol
Berprestasi Tinggi	Mereka lebih suka bekerja dengan para ahli untuk memperoleh prestasi
Pengambil Keputusan	Mereka tidak takut mengambil resiko tetapi akan menghindari resiko-resiko bilamana dimungkinkan
Pemecah Masalah	Mereka cepat mengenali dan memecahkan masalah yang dapat menghalangi kemampuannya mencapai tujuan
Pencari Status	Mereka tidak akan memperbolehkan kebutuhan akan status mengganggu misi bisnisnya
Tingkat Energi Tinggi	Mereka berdedikasi dan bersedia bekerja dengan jam kerja yang panjang untuk membangun bisnisnya
Percaya Diri	Mereka mengandalkan tingkat percaya dirinya yang tinggi dalam mencapai sukses
Ikatan Emosi	Mereka tidak akan memperbolehkan hubungan emosional mereka mengganggu sukses bisnisnya
Kepuasan Pribadi	Mereka menganggap struktur organisasi sebagai suatu halangan bagi sasaran yang ingin dicapainya.

Sumber = THE VEST-POCKET ENTREPRENEUR, by David E. Rye

OHT 4 - 12

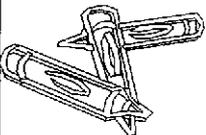
## **MENGELOLA SUMBER DAYA PROYEK**

- **BATASAN LOKASI PROYEK**
  - LOKASI / TOPOGRAFI,
  - KETERJANGKAUAN
  - KETERSEDIAAN
  - RKL & RPL
  - GEOTEKNIK,
  - CUACA, DLL



OHT 5 - 01

- **BATASAN PERATURAN**
  - RETRIBUSI DAN PAJAK-PAJAK
  - PELEDAKAN
  - KETENAGA KERJAAN



OHT 5 - 02

### IIA KEKAT KOORDINASI

\* MODAL UTAMA MELAKUKAN KOORDINASI :

- Hidup Memerlukan Banyak Kesempatan paling tidak ada 3 kesempatan yaitu :
  - Tujuan yang hendak dicapai bersama.
  - Mengenal struktur masalah yang langsung terkait pada tujuan bersama.
  - Mengenal fungsi dan kontribusi masing-masing.
- Mengenal : TAHAPAN, BATASAN dan SIFAT Koordinasi.
- Simpul-simpul ( komponen sistem ) berfungsi dan bergerak dalam "KEBERSAMAAN".

\* MAMPU MENGAPLIKASIKAN KERANGKA ACUAN SBB :

#### COORDINASI

ANALISISNYA :		ANALISISNYA								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
MA SA L A H	DEKAT- KAN TUJUAN	AKAN TANGKAP SUKSES- TUNYANYA	RINCIAN STRUK- TUR - SA SA- RAN	SIAPA BERBUAT APA / ME- KONSUME- NYA	KESTAI- PAM PERWU- JUDAN SASARAN	KAPAN DILAKU- KAN	LOKASI	KELUFA- HAN SUMBER DAYA		

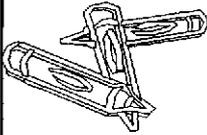
OHT 6 - 01

### PEMBANGUNAN SINERGI

Sumber :  
7 Habits oleh :  
Stephen R. Covey

OHT 6 - 02

**TERIMA KASIH  
SAMPAI JUMPA  
di lain waktu ....**



OHT 6-03