

- LAM - PRODUCTIVITY
- HUBUNGAN PERUSAHAAN
- SUPERVISOR
ADN Perencanaan Universitas Airlangga OF

022/07
Mur
p

**PELATIHAN KEPENGAWASAN (*SUPERVISORY TRAINING*)
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN
CONSTRUCTION MECHANICAL ELECTRICAL
PT. ASA CIPTA ASRI SURABAYA**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Profesi Psikologi
Mayoring Psikologi Industri & Organisasi**



Diajukan Oleh :

**WINARNO HERU MURJITO
090515529 M**

**Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga
Surabaya**

Semester Genap 2007/2008



HALAMAN PERSETUJUAN

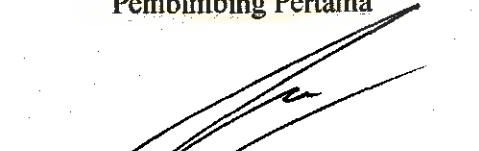
Tugas Akhir ini telah disetujui untuk diujikan pada
Sidang Ujian Tugas Akhir

Pembimbing Kedua



Dra. Fajrianthi, M. Psi
NIP 132 206 063

Pembimbing Pertama



Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT
NIP 131 878 364



HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah dipertahankan pada Sidang Ujian Tugas Akhir pada hari Jum'at tanggal 26 bulan Oktober tahun 2007, dengan susunan Dewan Penguji :

Anggota

Dra. Fajrianti, M.Psi
NIP 132 206 063

Anggota

Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T
NIP 131 878 364

Anggota

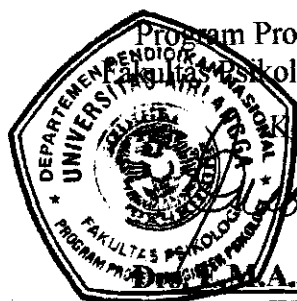
Prof. Dr. Suryana Sumantri, M.SIE
NIP 130 367 210

Ketua

Drs. E.M.A. Subekti, M.Kes., M.Psi
NIP 130 937 723

Sekretaris

Drs. Ino Yuwono, M.A
NIP. 131 286 761



Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
Ketua Program

Drs. E.M.A. Subekti, M.Kes., M.Psi
NIP 130 937 723

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam tugas akhir yang saya peroleh dari hasil karya tulis orang lain, telah saya tuliskan sumbernya dengan jelas, sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Apabila pada kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir saya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik dan sebutan profesi yang telah saya sandang, beserta segala konsekuensinya, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surabaya 21 Oktober 2007

6000
Tgl.

M. E. H. M. TEMPEL

Winarno Heru Murjito, S.Psi.
NIM. 090515529M

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan segala Rahmat dan Karunianya sehingga terselesaikannya Tugas Akhir ini. Penulis sadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari kesempurnaan. Atas bimbingan dari berbagai pihak, penulis berhasil menyelesaikan penyusunan tugas akhir.

Pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr.. Fendy Suhariadi, MT. selaku Dosen Pembimbing I Tugas Akhir, yang telah banyak memberikan masukan, saran, dorongan serta motivasi pada penulis sejak proses awal hingga akhir penyusunan Tugas Akhir ini
2. Ibu Dra. Fajrianthi, M. Psi. selaku Dosen Pembimbing II Tugas Akhir, yang dengan sabar menunjukkan arahan dan masukan dalam proses penyusunan Tugas Akhir penulis
3. Bapak Dr. Seger Handoyo, M. Psi., selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya dan seluruh staff pengajar akademik Program magister Profesi Psikologi
4. Bapak Drs. C.D. Ino Yuwono, M.A. selaku Koordinator Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi, beserta seluruh staf pengajar Magister Profesi Psikologi Unair atas segala bantuan dan bimbingan selama penulis menjadi mahasiswa Magister Profesi Psikologi Unair

5. Bapak E. M. A. Subekti, M. Kes., M. Psi. Selaku Ketua Program Magister Profesi Psikologi Universitas Airlangga Surabaya
6. Pimpinan, staf beserta para karyawan PT. Asa Cipta Asri pada umumnya dan Departemen Pengendalian dan Operasi pada khususnya yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk membantu terlaksananya pengumpulan data yang diperlukan
7. Orang tua penulis, Saudara-saudara penulis, Mas Momok, Mbak Titik, Mas Idzom, Dik Indri, keponakan Indra, atas dorongan dan kasih sayangnya.
8. Rita Ernawati, S. Pd., "Genduk" terkasih, atas segalanya.
9. Keluarga Ir. Budiarto, M. M., atas dukungan dan kesempatan untuk meraih pendidikan yang lebih baik
10. Rekan-rekan Magister Profesi Psikologi Angkatan III
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah ikut membantu dalam penyusunan dan penyelesaian Tugas Akhir ini

Semoga karya tulis ini berguna bagi kita semua

Surabaya, 21 November 2007

Penulis.

DAFTAR ISI

HALAMAN IIIDII	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
ABSTRAK	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH	12
C. TUJUAN PENULISAN	13
BAB II. TINJAUAN TEORITIK	
A. LANDASAN TEORI	14
1. Pengertian Kinerja.....	14
2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	16
a. Motivasi	19
b. Lingkungan	24
c. Kepemimpinan sebagai Bagian dari Lingkungan.....	28
d. Kemampuan	37
B. PERNYATAAN SEBAB-SEBAB YANG MUNGKIN	38
C. PENGUMPULAN DATA	40
D. PERNYATAAN SEBAB YANG PALING MUNGKIN	45
BAB III. DESAIN INTERVENSI	46
A. ALTERNATIF DESAIN INTERVENSI.....	46
1. Mentoring	46
2. Pelatihan	48
3. Evaluasi Desain Intervensi	54
4. DESAIN INTERVENSI YANG DIGUNAKAN	58
1. Pilihan Desain yang Digunakan	58
2. Bagan Alur Problem hingga Intervensi	59
3. Kegiatan-kegiatan dalam Intervensi	60
a. Tahapan.....	61
b. Waktu Pelaksanaan Intervensi	75
c. Estimasi Biaya Pelatihan.....	75
d. Rancangan Evaluasi Intervensi	76
BAB IV. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. KESIMPULAN	80

B. SARAN	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	85



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Rekapitulasi Revisi <i>Project Report</i> Dept. Pengendalian dan Operasional PT. Asa Cipta Asri.....	3
Tabel 2 Kronologis Terjadinya Kesalahan Berdasarkan Hasil Wawancara dengan Manajer Pengendalian dan Operasi	4
Tabel 3 Hasil rerata evaluasi kinerja.....	7
Tabel 4 Identifikasi Kesenjangan Kinerja	10
Tabel 5 Tingkat Kepentingan Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja.....	42
Tabel 6 Tingkat Pengaruh Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Bagian CME.....	43
Tabel 7 Opini Perlu tidaknya Perbaikan Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Bagian CME.....	44
Tabel 8 Kelebihan dan Kelemahan Desain secara Teoritis.....	55
Tabel 9. Komparasi Desain Intervensi disesuaikan dengan Kondisi Perusahaan.....	57
Tabel 10. Karakteristik Peserta Pelatihan.....	58
Tabel 11. <i>Identifying Needs and Performance Gab</i> untuk Level Organisasi.....	62
Tabel 12. <i>Identifying Needs and Performance Gaps</i> untuk level individu.....	64
Tabel 13. <i>Identifying Needs and Performance Gaps</i> untuk level tugas.....	67
Tabel 14. Kriteria Evaluasi Pelatihan D. L. Kirkpatrick.....	77
Tabel 15. Kurikulum Pelatihan.....	88
Tabel 16. Posisi Jabatan, Alokasi Personel dan Gambaran Tugas Jabatan.....	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kausalitas Kinerja.....	14
Gambar 2 Performance Dimensions.....	16
Gambar 3 Model Motivator-Hygiene Herzberg.....	20
Gambar 4 Model Kepemimpinan.....	29
Gambar 5 Kewajiban Pemimpin sebagai Mentor.....	47
Gambar 6 Bagan Alur Identifikasi Masalah sampai Intervensi	60



ABSTRAKSI

Universitas Airlangga
Fakultas Psikologi
Program Studi Magister Profesi Psikologi
Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi

Winarno Heru Murjito (090515529M), Pelatihan Kepengawasan (*Supervisory Training*) untuk Meningkatkan Kinerja Bagian *Construction Mechanical Electrical* PT. Asa Cipta Asri

xi + 83 halaman, 5 lampiran

Adanya kinerja yang kurang optimal pada bagian *Construction Mechanical Electrical* (CME) Departemen pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri memerlukan adanya suatu desain intervensi yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja bagian yang bersangkutan.

Kurang optimalnya kinerja yang terjadi dapat dilihat dari adanya penyimpangan yang terjadi pada beberapa *site* proyek yang disebabkan karena kurangnya pengawasan dan pemberian instruksi mengenai prosedur kerja yang baku. Lemahnya pengawasan dan kurangnya pemberian instruksi mengenai prosedur kerja yang dilakukan oleh Koordinator CME kepada Kepala *Site Project* maupun dari Kepala *Site* Proyek kepada para pelaksana proyek dilapangan menyebabkan timbulnya penyimpangan dalam proses eksekusi proyek. Sedangkan target perusahaan adalah melaksanakan pengerjaan proyek secara lancar dan sesuai dengan target waktu penyelesaian proyek yang telah ditetapkan pengguna jasa konstruksi. Penyimpangan pelaksanaan proyek yang terjadi mengakibatkan mundurnya penyerahan hasil jadi dari proyek konstruksi kepada para pengguna jasa konstruksi. Hal tersebut yang menjadi parameter mengenai kurang optimalnya kinerja bagian CME, sehingga pihak manajemen perusahaan memandang perlu adanya tindakan untuk meningkatkan kinerja bagian yang bersangkutan.

Desain intervensi yang diajukan didasarkan pada analisis mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh Koordinator CME dan Kepala *Site* Proyek pada khususnya dan bagian CME pada umumnya. Ada dua alternative desain intervensi yang diajukan yaitu ; *Mentoring* dan Pelatihan Kepengawasan Selanjutnya ditetapkan satu program intervensi yang dianggap tepat untuk meningkatkan kinerja bagian CME. Dari hasil komparasi dan pertimbangan yang didasarkan pada kondisi perusahaan PT. Asa Cipta Asri, disarankan bahwa pelatihan kepengawasan dianggap lebih tepat untuk diaplikasikan di PT. Asa Cipta Asri.

Daftar pustaka, 11 (1976-2006)

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

PT. Asa Cipta Asri adalah sebuah perusahaan jasa yang bergerak di bidang konstruksi umum. Sejarah PT. Asa Cipta Asri dimulai dengan penerbitan Akta Notaris Model 1 dan dokumen kelengkapannya serta Akta Nomor 070, tanggal 9 September 2002 mengenai Akta Pendirian Perseroan Terbatas yang dibuat oleh Notaris Wahyudi Suyanto SH, dan di syahkan oleh Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : C-07069 HT.01.01.Tahun 2004 (*Company Profile* PT. Asa Cipta Asri, 2005). Sebagai perusahaan konstruksi yang berusia relatif muda, PT. Asa Cipta Asri berkembang secara pesat. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya omzet jasa konstruksi yang dilaksanakan hampir mencapai 3 (tiga) milyar pertahun yang disebutkan dalam neraca perusahaan. Spesialisasi bidang jasa konstruksi yang dilaksanakan adalah pada proyek *tower erection* atau pendirian menara telekomunikasi. Tiga perusahaan telekomunikasi yang menjadi mitra utama perusahaan diantaranya adalah PT. SKP (Solusindo Kreasi Pratama), PT. *Siemens Communication*, dan *Huawei Telecommunication Co. Ltd* yang berbasis di Malaysia.

Dengan perkembangan yang begitu pesat, PT. Asa Cipta Asri berambisi untuk mengembangkan jasa konstruksi untuk bidang konstruksi bangunan, konstruksi gedung, konstruksi jalan, dan konstruksi jembatan. PT. Asa Cipta Asri menargetkan untuk memperoleh tender pelaksanaan pengerjaan konstruksi jalan, jembatan dan gedung paling lambat pada periode 2007/2008. Dalam rangkaantisipasi terhadap ketatnya persaingan di bidang konstruksi umum, PT. Asa Cipta

Asri telah mengantongi sertifikasi dari *International Standard Organization (ISO)*. Sertifikasi ISO-9001 yang diperoleh dipergunakan sebagai pedoman perusahaan dalam hal pelayanan jasa konstruksi, mutu dan hasil kerja serta diaplikasikan dalam administrasi dan operasional kerja perusahaan.

Namun dalam pelaksanaannya, seperti yang disampaikan oleh Direktur Utama PT. Asa Cipta Asri, masih banyak hal yang perlu dibenahi khususnya dalam hal sumber daya manusia yang tersedia dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang tersedia sebagai penggerak roda perusahaan saat ini berjumlah total 44 (empat puluh empat personel) dimana 31 personel diantara berstatus karyawan tetap dan selebihnya, yaitu 13 (tigabelas) karyawan berstatus kontrak proyek dan kontrak berjangka.

Alokasi sumber daya manusia yang terbesar terdapat di bawah departemen pengendalian dan operasi dimana pada departemen inilah letak *core of competencies* perusahaan. *Core of competencies* adalah suatu keahlian dari suatu perusahaan yang memiliki karakteristik yang unik yang membuat suatu perusahaan memiliki keunggulan yang khas dari perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. *Core of Competencies* PT. Asa Cipta Asri adalah pelayanan jasa konstruksi yang mengedepankan kualitas, desain, dan ketepatan waktu penyelesaian sesuai target proyek. Departemen Pengendalian dan Operasi sendiri menaungi tiga bagian yaitu bagian Proyek atau *Construction Mechanical Electrical (CME)*, bagian *Site Acquisition (SITAC)*, serta bagian Logistik dan Peralatan.

Sebagai ujung tombak operasional perusahaan, departemen Pengendalian dan Operasi dituntut untuk memiliki kinerja yang optimal. Namun dalam

kenyataan yang terjadi, tidak semua karyawan pada departemen ini yang mampu menjalankan pekerjaan dengan baik khususnya yang terjadi pada bagian CME.

Dari laporan hasil evaluasi triwulan pada periode Juli sampai dengan September 2006 yang dilaksanakan secara internal oleh departemen pengendalian dan operasi, terungkap bahwa terdapat beberapa kesalahan yang berkaitan dengan penyelesaian proyek konstruksi tower.

Tabel 1 Rekapitulasi Revisi *Project Report* Dept. Pengendalian dan Operasional PT. Asa Cipta Asri

Rekapitulasi Revisi Administrasi Status Proyek dan Progress Proyek Departemen Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri Periode Juli-September 2006					
No	Permasalahan	Site	Main Contractor	Penanggung jawab (kepala Proyek)	Status
1	Revisi <i>Fence (Pagar) As Built Plan</i>	JTN 008 Kedunggalar Ngawi	Huawei Co. LTD	Hamzah	Revisi Pemasangan <i>Fence As Built Plan</i>
2	Revisi <i>Electrical installation</i>	JTJ 05 Perak Jombang	Huawei Co. LTD	Supriyanto	Pending BAST (Berita Acara Serah Terima)
3	Revisi <i>Binder Progress Status (Penyelesaian Site Binder)</i>	JTJ 07, Tunggoro Jombang	SKP	Akhuwan	Pending BAST (Berita Acara Serah Terima)
4	Revisi <i>Sign Lamp installation as design</i>	JTJ 05 Perak Jombang	Huawei Co. LTD	Supriyanto	Pending BAST (Berita Acara Serah Terima)
5	Revisi <i>Draft Design</i>	JTM 001, Singosari Malang	Huawei Co. LTD	Andre Purwanto	Pending Eksekusi
6	Revisi <i>Signal Adaptor Installation</i>	JTN 02 Padas Ngawi	SKP	Agung Sukoyo	<i>Re-installation Signal Adaptor</i>
7	Revisi <i>Fence & Tile Block Installation</i>	JTMD 02 Saradan Madiun	Huawei Co. LTD	Anang	Pending BAST (Berita Acara Serah Terima)

Sumber data : Departemen Pengendalian dan Operasi Triwulan III tahun 2006

Hasil rekapitulasi revisi proyek menunjukkan bahwa dari ke tujuh revisi proyek, terdapat empat kasus kesalahan yang terjadi yaitu pada site proyek Kedunggalar, Perak, Padas dan Saradan yang dikarenakan adanya kesalahan dalam konstruksi dan instalasi bangunan. Kesalahan pelaksanaan pengerjaan konstruksi dan instalasi yang terjadi pada beberapa proyek disebabkan karena mekanisme pelaksanaan eksekusinya tidak sesuai dengan desain dan prosedur teknis yang ditetapkan.

Tabel 2 Kronologis Terjadinya Kesalahan Berdasarkan Hasil Wawancara dengan Manajer Pengendalian dan Operasi

No	Site	Kronologis Permasalahan
1	JTN 008, Kedunggalar Ngawi	Kesalahan pada pemasangan pagar pembatas, pada desain yang ditetapkan, pagar pembatas <i>site</i> terbuat dari <i>Steelfence</i> dengan ratio kerenggangan 12 cm. sedangkan pagar yang terpasang memiliki ratio kerenggangan 15 cm. Bapak H sebagai kepala proyek beralasan bahwa bapak S. sebagai Koordinator CME (atasannya) tidak menginstruksikan pemasangan fence dengan ratio kerenggangan 12 cm, menurut persepsi bapak H, fence yang dipasang pada site JTN 008 dianggap sama seperti yang terpasangan pada site-site lain yang rata-rata memiliki ratio kerenggangan 15 cm. sehingga dilakukan pemugaran dan pemasangan kembali sesuai spek teknis yang ditentukan
2	JTJ 05, Perak Jombang	Kesalahan pada pemasangan instalasi kelistrikan. Pada spek teknis JTJ 05, tipe instalasi adalah model <i>modular circcuit</i> sehingga jika diperlukan penambahan adaptor baru dapat dengan mudah dimodifikasi. Sedangkan dalam prakteknya yang terpasang adalah <i>permanent circcuit</i> akibat kelailaian bapak Spy. sebagai kepala proyek. Dalam hal ini peran koordinator CME dianggap berkontribusi atas kesalahan yang terjadi. Setelah dilakukan konfirmasi, diakui oleh bapak S. sebagai Koordinator CME yang membawahi bapak Spy. bahwa supervisi yang dilakukan terhadap bapak Spy. dilapangan agak kurang (tercatat hanya 1 kali melakukan supervisi dilapangan)

Tabel 2 Lanjutan

No	Site	Kronologis Permasalahan
3	JTJ 07, Tunggorono Jombang	Kesalahan pada dokumen laporan perkembangan proyek, kepala proyek terlambat dalam menyampaikan laporan dan administrasi perkembangan proyek kepada pelaksana Document progress report sehingga coordinator CME belum bisa menyampaikan perkembangan proyek kepada manager pengendalian dan operasi dan pengguna jasa sesuai dengan waktu yang ditentukan
4	JTJ 05 Perak Jombang	Kesalahan pada pemasangan lampu tanda (<i>signlamp</i>) batas ketinggian (keamanan). Masih terkait dengan kelalaian bapak. S. dalam melakukan pengawasan terhadap bapak Spy.
5	JTM 001, Singosari Malang	Desain yang dibuat oleh estimator dan Koordinator CME belum disepakati oleh pihak pengguna jasa
6	JTN 02 Padas Ngawi	Kesalahan pemasangan <i>Signal adaptor and Receiver</i> . instalasi alat penerima dan pemancar sinyal disebabkan prosedur penginstalasian peralatan tidak sesuai dengan desain yang disepakati. Setelah dikonfirmasi kepada coordinator CME dan kepala site proyek yang bersangkutan yaitu bapak AP dan bapak AS kesalahan yang terjadi karena kesalahan pemberian prosedur pemasangan <i>signal adaptor and receiver</i> .
7	JTMD 02 Saradan Madiun	Kesalahan pada pemasangan pavling block. Sesuai dengan desain dan prosedur pemasangan pavling yang ditetapkan pihak pengguna. Pada saat rapat persiapan eksekusi proyek, bapak S. sebagai Koordinator CME tidak memberikan instruksi yang cukup jelas mengenai spesifikasi pavling yang akan dipasang pada site yang akan dikerjakan.

Menurut manager Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri (wawancara dilakukan hari senin, tanggal 8 januari 2007), ketidak sesuaian antara desain dan hasil konstruksi proyek dilapangan terjadi karena kurangnya pemberian instruksi dan pengawasan yang dilaksanakan oleh koordinator proyek (CME) kepada kepala proyek dalam pelaksanaan prosedur pelaksanaan proyek.

Manajer pengendalian dan operasi lebih lanjut mengatakan bahwa kurangnya penguasaan teknologi rancang bangun oleh pelaksana CME setidaknya dapat ditutupi jika para koordinator CME mampu memberikan instruksi yang jelas mengenai prosedur pelaksanaan proyek kepada para pelaksana proyek yang menjadi bawahannya. Instruksi yang tidak jelas dari Koordinator CME mengenai apa yang harus dikerjakan para pelaksana CME mengakibatkan seringnya terjadi kesalahan dalam penggunaan material dan desain konstruksi pada proses pengerjaan proyek. Kesalahan yang terjadi terkait dengan pelaksanaan proyek konstruksi pada beberapa *site project* disebabkan karena adanya ketidak-sesuaian antara pelaksanaan eksekusi proyek dengan desain dan teknis prosedur pelaksanaan proyek yang telah ditetapkan. Manajer pengendalian dan operasi lebih lanjut menjelaskan bahwa terdapat dua kelemahan yang ditunjukkan oleh bagian CME yang berimplikasi pada terjadinya kesalahan pada saat eksekusi proyek dilapangan. Kelemahan yang pertama menurut manajer pengendalian dan operasi adalah kurangnya kemampuan yang berkaitan dengan kemampuan teknis rancang bangun khususnya manajemen dan administrasi proyek dari setiap kepala *site*. Kelemahan yang kedua menurut manajer pengendalian dan operasi, adalah lemahnya supervisi dan pemberian instruksi kerja dan prosedur pelaksanaan konstruksi yang dilakukan koordinator CME kepada masing-masing kepala *site* proyek yang berada di bawah wewenangnya.

Manajer Pengendalian dan Operasi menambahkan bahwa kedua Koordinator CME yang ada saat ini masih perlu ditingkatkan kemampuannya terutama pada aspek *supervisory*.

Tabel 3 Hasil rerata evaluasi kinerja Departemen Pengendalian dan Operasi untuk Jabatan Koordinator CME dan Kepala Site, Sumber : Departemen Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri 2007

Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian	Standar Penilaian	Keterangan
Koordinator CME	Kemampuan manajemen dan pelaksanaan proyek (<i>execution, Budget, schedule, Design, Material, Personal</i>)	68,22	65,00	Dipertahankan
	Kemampuan supervisi dan koordinasi (<i>Supervision, Coordination</i>)	62,92	65,00	Ditingkatkan
	Kemampuan pengelolaan Administrasi & Dokumentasi proyek (<i>Project Requirement, Project Report</i>)	61,07	65,00	Ditingkatkan
Pelaksana CME/ Kepala Site Project/Mandor	Kemampuan manajemen dan pelaksanaan proyek (<i>execution, Budget, schedule, Design, Material, Personal</i>)	57,37	60,00	Ditingkatkan
	Kemampuan supervisi dan koordinasi (<i>Supervision, Coordination</i>)	59,02	60,00	Ditingkatkan
	Kemampuan Administrasi & Dokumentasi proyek (<i>Project Requirement, Project Report</i>)	52,00	60,00	Ditingkatkan

Sumber : Departemen Pengendalian dan Operasi Triwulan III 2006

Hasil evaluasi kinerja internal yang dilakukan Manajer Pengendalian dan Operasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian CME terutama pada aspek Supervisi dan administrasi proyek dipandang masih lemah, baik itu untuk level Koordinator CME maupun Kepala proyek.

Hal senada juga diakui oleh Direktur PT. Asa Cipta Asri (wawancara tanggal 4 Januari 2007) bahwa ada beberapa pelaksana CME yang kesulitan dalam membaca dan mengaplikasikan desain proyek serta menyusun kelengkapan administrasi proyek. Dalam kondisi seperti ini, menurut Direktur PT. Asa Cipta Asri, peran para koordinator CME dalam memberikan instruksi serta arahan mengenai prosedur pelaksanaan proyek baik pengaplikasian desain proyek maupun prosedur administrasi proyek sangatlah penting bagi kelancaran pelaksanaan eksekusi proyek oleh pelaksana CME dilapangan.

Dipihak lain, konsumen maupun *main contractor* sebagai pengguna jasa dari perusahaan mensyaratkan kesesuaian desain yang telah disepakati serta administrasi proyek yang berupa laporan *progress* proyek, baik pra eksekusi proyek, eksekusi, maupun pasca eksekusi proyek. Semakin lengkapnya persyaratan yang diajukan *main contractor* mengenai administrasi proyek menuntut koordinator *CME* untuk mampu menyusun rencana eksekusi proyek dan menginstruksikan secara jelas untuk dilaksanakan oleh kepala *site* proyek yang berada dibawah wewenangnya. Hal ini yang menjadi parameter penilaian kinerja departemen pengendalian dan operasi dianggap kurang optimal.

Hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Direktur PT. Asa Cipta Asri, bapak Ir. Agus Sudarminto MM (dilakukan pada hari Kamis, tanggal 4 Januari 2007) diketahui bahwa ada beberapa Kepala *site project* yang lemah dalam manajemen dan pengimplikasian desain proyek sehingga ketika pelaksanaan pengerjaan *order* proyek mereka kesulitan untuk memenuhi kualifikasi proyek secara administratif seperti yang diajukan mitra kerja atau *main contractor*. Menurut direktur PT. Asa Cipta Asri, pada kondisi seperti itu, peran koordinator CME sangat dibutuhkan untuk memberikan arahan dan petunjuk yang

jelas mengenai prosedur yang harus dilaksanakan pelaksana-pelaksana CME yang berada dibawah wewenangnya.

Sebagian besar pelaksana lapangan yang tersedia memiliki masa kerja yang cukup lama di PT. Asa Cipta Asri, mereka rata-rata telah bekerja sejak PT. Asa Cipta Asri berdiri yaitu pada tahun 2002. Sebelum bergabung dengan PT. Asa Cipta Asri, mereka telah memiliki pengalaman lapangan yang cukup karena pernah bekerja pada perusahaan konstruksi yang lain. Dari segi pengalaman di lapangan, mereka boleh dikatakan cukup makan "asam garam" dunia jasa konstruksi. Sedangkan dalam hal pemenuhan hak-hak karyawan, PT. Asa cipta Asri telah memenuhi kewajibannya sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku. Pihak perusahaan juga memberikan apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi yang bentuk dan jenis apresiasi tersebut disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

Seiring perkembangan teknologi dengan ketatnya persaingan di bidang jasa konstruksi dan standarisasi mutu hasil konstruksi, pihak mitra usaha atau *main contractor* memperketat persyaratan administratif proyek sehingga mau tidak mau para pelaksana lapangan dituntut untuk tidak saja menguasai teknologi yang berkaitan dengan teknik bangunan tetapi juga manajemen proyek dan administrasi proyek sesuai dengan *Standard Operational Procedure (SOP)* dan *Quality Manual* yang telah ditetapkan.

Dari hasil wawancara dengan Direktur PT. Asa Cipta Asri serta Manajer pengendalian dan operasi di atas dapat disimpulkan bahwa, faktor kurangnya pengarahan dan pengawasan dari Koordinator CME memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja bagian CME yang dianggap kurang optimal.

Seperti apa yang disebut dalam *Quality Manual* perusahaan PT. Asa Cipta Asri atau pedoman mutu perusahaan (2005:2), target strategis perusahaan adalah menjadi perusahaan jasa konstruksi yang profesional yang memperhatikan mutu kerja, hasil kerja serta keamanan dan keselamatan kerja. Profesionalisme yang menjadi tujuan perusahaan menuntut terjadinya peningkatan dan pengembangan perusahaan dalam berbagai bidang, seperti peralatan, metode kerja maupun kemampuan Sumber Daya Manusia yang bekerja pada perusahaan tersebut (Saydam, 2006 : 21). Visi perusahaan akan tercapai jika setiap elemen perusahaan memiliki kinerja yang optimal.

Dari hasil evaluasi dan wawancara terhadap direktur dan manajer pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri terdapat adanya kesenjangan kinerja dan target kerja bagian CME seperti yang terangkum dalam tabel berikut :

Tabel 4 Identifikasi Kesenjangan Kinerja (*Performance Gaps*) bagian CME departemen Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri

<i>Identifying Needs and Performance Gaps</i>		
<i>Key Issue</i>	<i>Target (What Should be ?)</i>	<i>Actual (What is Happening?)</i>
Budget proyek	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengeluaran biaya proyek harus sesuai dengan nilai kontrak proyek yang telah ditetapkan sehingga tidak adanya pembengkakan biaya proyek 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adanya ketidak akuratan dalam penggunaan material proyek dengan desain yang ditetapkan dilapangan membuat timbulnya pembengkakan dalam penggunaan budget proyek. ➤ Sering terjadinya klaim dari <i>main contractor</i> terhadap konstruksi bangunan yang tidak sesuai dengan desain awal menyebabkan adanya revisi terhadap proyek sehingga menyebabkan peningkatan biaya proyek yang ditanggung perusahaan.

Tabel 4. Lanjutan

<i>Identifying Needs and Performance Gaps</i>		
<i>Key Issue</i>	<i>Target (What Should be ?)</i>	<i>Actual (What is Happening?)</i>
Waktu penyelesaian proyek, <i>Invoicing</i> (penagihan biaya proyek kepada pengguna)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penyelesaian proyek sesuai dengan target waktu (<i>schedule</i>) penyelesaian proyek ➤ <i>Invoicing</i> dilakukan setelah penyelesaian konstruksi Proyek dan kelengkapan administrative sesuai target yang ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sering terjadinya pending penyerahan hasil proyek kepada pengguna jasa yang diakibatkan adanya revisi terhadap konstruksi proyek ➤ Adanya revisi proyek dan kelengkapan administrasinya yang mengakibatkan proyek tidak sesuai target waktu yang ditetapkan ➤ <i>Invoicing</i> terhambat karena keterlambatan penyelesaian proyek dan kurang lengkapnya administrasi proyek
<i>Supervisi dan koordinasi atasan-bawahan</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koordinasi dan supervisi antara koordinator CME dengan pelaksana CME/kepala site lancar sehingga memperlancar proses eksekusi proyek 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koordinasi dan supervisi bagian CME lemah, arahan dan instruksi prosedur pelaksanaan proyek oleh Koordinator CME terhadap pelaksana CME kurang
<i>Service</i>	Pelayanan terbaik dengan parameter : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intensitas komplain yang rendah dari pengguna jasa/<i>main contractor/ Customer</i> ➤ Kepuasan pengguna jasa terhadap hasil kerja seperti: ketepatan <i>schedule</i> proyek, ketepatan material dan bahan konstruksi, ketepatan dan kelengkapan administrasi proyek. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komplain dari pengguna jasa (<i>main contractor</i>) biasa terjadi meskipun selalu dapat direvisi dan diselesaikan dengan baik. ➤ Pelayanan yang diberikan perusahaan, khususnya pada bagian CME dianggap belum maksimal sehingga perlu adanya peningkatan dalam hal ketepatan eksekusi proyek (Desain, target waktu penyelesaian, budget, dan administrasi)
Produk	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mutu hasil jasa konstruksi kompetitif sesuai dengan standar yang ditetapkan pengguna jasa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adanya komplain dari pengguna jasa mengindikasikan mutu hasil kerja (produk) belum optimal

Dari tabel identifikasi mengenai kesenjangan kinerja yang terjadi pada bagian CME Departemen Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta asri yang disusun penulis berdasarkan data hasil wawancara dengan Direktur dan Manajer Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri dapat disimpulkan bahwa :

1. Kemampuan yang kurang memadai dalam bidang kepengawasan dari Koordinator dan kepala site proyek merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap rendahnya kinerja bagian CME Departemen pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri.
2. Kurangnya pemberian instruksi mengenai prosedur dan aplikasi desain proyek yang dilakukan oleh Koordinator CME kepada Kepala Proyek berakibat pada terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan konstruksi proyek.
3. Kesalahan pelaksanaan konstruksi proyek mengakibatkan pembengkakan biaya proyek karena terjadi revisi pengerjaan proyek dan semakin panjangnya waktu penyelesaian proyek.
4. Hasil konstruksi yang tidak sesuai desain yang ditetapkan pengguna jasa mengakibatkan terjadinya keluhan dari pemakai jasa konstruksi dan hal tersebut berarti mutu hasil konstruksi dianggap kurang berkualitas.

B. RUMUSAN MASALAH

Dari hasil analisa terhadap permasalahan yang terjadi Kurangnya kemampuan koordinator CME dalam memberikan instruksi dan pengawasan terhadap kepala proyek berakibat terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan jasa konstruksi yang dilakukan Kepala Proyek. Tugas utama dari koordinator CME adalah mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan pengerjaan proyek

konstruksi tower yang dilaksanakan oleh setiap kepala proyek yang berada dibawah wewenangnya.

Terjadinya penyimpangan pelaksanaan pengerjaan proyek oleh beberapa kepala proyek mengindikasikan adanya permasalahan yang terkait dengan kinerja karyawan bagian CME.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan permasalahan dalam penulisan tugas akhir ini adalah :

1. Apa faktor yang menyebabkan kinerja para karyawan bagian *Construction Mechanical Electrical* (CME) khususnya Koordinator CME dan Kepala *Site* Proyek departemen pengendalian dan operasi kurang optimal ?
2. Desain intervensi yang bagaimana yang dapat diaplikasikan untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian CME ?

C. TUJUAN PENULISAN

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kurang optimalnya kinerja bagian *Construction Mechanical Electrical*.
2. Menetapkan dan menyusun suatu program intervensi yang gunakan untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi di bagian *Construction Mechanical Electrical* departemen Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri

BAB II TINJAUAN TEORITIK

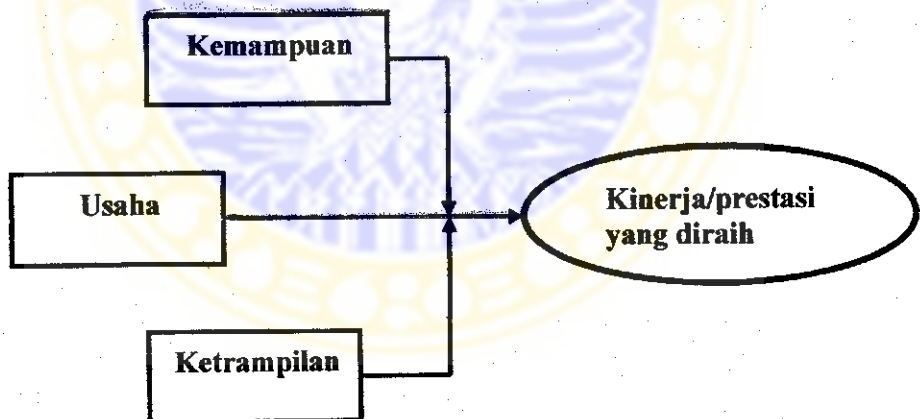
A. LANDASAN TEORI

A.1. Pengertian Kinerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:185), kinerja merupakan hasil dan prestasi dari individu dalam melaksanakan pekerjaannya dimana hal tersebut tergantung pada kombinasi yang tepat dari usaha, kemampuan dan ketrampilan.

Dalam pencapaian kinerja individu, kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki yang berkaitan dengan pekerjaannya serta seberapa besar usaha yang ia kerahkan dalam melaksanakan pekerjaannya akan menentukan kinerja yang diraih.

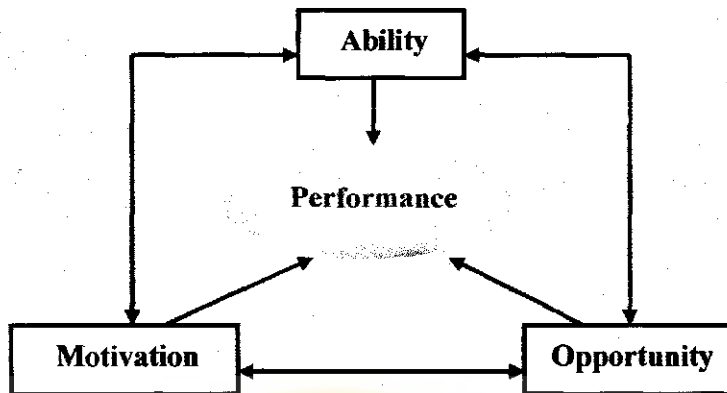
Gambar 1 Kausalitas Kinerja



Sumber : Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2005 : 185, *Organizational Behavior*
5 th Edition

Weiner, B. (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005: 228), berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari motivasi dan perilaku yang diraih individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Robbins (dalam Anggraeni, 2005:14) berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara *Ability* (Kemampuan), *Motivation* (motivasi) dan *Opportunity* (peluang). Hal ini menurut Robbins berarti bahwa kinerja yang diperlihatkan oleh seseorang merupakan gabungan yang tidak terpisahkan antara kemampuan yang dimiliki, motivasi yang mendorong seseorang dalam melaksanakan tugasnya serta kesempatan yang diperoleh untuk mengaktualisasikan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan pekerjaannya. Senada dengan Robbins, Yuwono, dkk (2005: 63) menyebutkan bahwa kinerja tersusun atas serangkaian *ability*, *motivation* dan *opportunity*. Sehingga kinerja dapat diformulasikan dengan rumus : $P = f (A \times M \times O)$ atau dapat diartikan bahwa *Performace* (P) merupakan fungsi dari *Ability* (A), *Motivation* (M), dan *Opportunity* (O). sebagai contoh kasus : diasumsikan bahwa anda seorang pilot handal, untuk menunjukkan bahwa anda seorang pilot yang memiliki handal anda harus memiliki ketrampilan dalam menerbangkan pesawat (*Ability*), memiliki keinginan untuk selalu terbang secara *safe* (*Motivation*) dan memiliki kesempatan untuk menerbangkan pesawat setiap saat (*Opportunity*). Seorang pilot meskipun memiliki kemampuan menerbangkan pesawat dan memiliki motivasi untuk selalu menerbangkan pesawat secara aman belum dapat dikatakan memiliki kinerja yang handal bila tidak memiliki kesempatan menerbangkan pesawat demikian juga sebaliknya.

Gambar 2. *Performance Dimensions*

Sumber : Ino Yuwono, Dkk (2005: 63) *Psikologi Industri dan Organisasi*.
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Kinerja tidak saja selalu diartikan sebagai hasil kerja, tapi lebih dari itu kinerja merupakan sifat, perilaku atau pencapaian seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja merupakan suatu perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang atau sekelompok orang guna melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan tuntutan tugas maupun target pencapaian yang diharapkan. Secara harfiah, kata kinerja berangkat dari kata dasar kerja dimana perilaku seseorang diperlukan untuk memperkuat suatu pencapaian hasil kerja yang diinginkan.

A. 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mitchell (dalam DuBrin dkk, 1996:359), menyebutkan bahwa kinerja ditentukan oleh empat faktor. Keempat faktor tersebut adalah :

- a. Harapan terhadap pekerjaan
- b. Adanya kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan
- c. Adanya motivasi dalam melaksanakan pekerjaan

d. Adanya lingkungan yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan

Harapan terhadap pekerjaan, kemampuan yang dibutuhkan dan motivasi berangkat dari diri pribadi individu bersangkutan. Sedangkan faktor kondisi dan suasana lingkup kerja dapat dikategorikan kedalam stimulus diluar diri individu.

Vroom (dalam Yuwono dkk, 2005 : 77) kinerja dipengaruhi oleh perilaku kerja dan valensi atau nilai-nilai yang diyakini dari pekerjaannya. Valensi atau keyakinan individu berkaitan dengan ekspektasi atau pengharapan individu terhadap pekerjaannya. Vroom (dalam Yuwono dkk, 2005 : 77) memformulasikan perilaku terhadap kinerja sebagai $E \rightarrow P$ atau didefinisikan sebagai perilaku (*effort*) yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja (*performance*) yang ditampilkan. Sebagai contoh seorang tenaga pemasaran merasa yakin atau memiliki ekspektasi yang tinggi maka ia akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Muchinsky (dalam Anggraeni, 2005 : 19) menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil perpaduan dari motivasi, kemampuan dan situasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh :

a. Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan yang selalu dipikirkan dan diinginkan individu sehingga mencetuskan mereka untuk melakukan tindakan.

b. Kemampuan

Kemampuan adalah kekuatan mental dan fisik yang dimiliki individu untuk menghadapi permasalahan. Kemampuan mental bisa diartikan sebagai pengetahuan dan ketrampilan dalam menganalisa secara analitis setiap permasalahan dan melakukan apresiasi terhadap situasi melalui aspek

kognitif. Sedangkan kemampuan fisik berkenaan dengan kemampuan motorik dan fisik terhadap suatu permasalahan maupun tugas-tugas tertentu. Dengan kemampuan fisik maupun mental yang memadai diharapkan individu mampu menunjukkan kinerja yang tinggi dalam penyelesaian tugas pekerjaannya.

c. **Situasi atau lingkungan**

Adalah situasi yang mengacu pada lingkungan kerja tertentu yang mendukung kelancaran suatu tugas dalam pekerjaan. Contoh dari aspek situasi ini adalah lingkungan kerja yang kondusif, sistem dan prosedur kerja yang efektif dan sebagainya.

Gibson dkk (1997: 162-165) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik, ekstrinsik dan motivasi kerja. Lebih lanjut, Gibson dkk menjabarkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individu sebagai berikut :

- a. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri individu itu sendiri. Faktor intrinsik merupakan suatu obyek atau peristiwa yang menyertai upaya individu sendiri tanpa keterlibatan pihak lain. Aspek-aspek yang termasuk faktor intrinsik adalah perilaku dari individu dalam menerapkan kemampuan dan talenta yang mereka miliki.
- b. Faktor ekstrinsik adalah obyek yang berasal dari lingkungan kerja individu. Aspek yang termasuk dalam faktor ekstrinsik disini diantaranya adalah : kondisi kerja, rekan kerja, supervisi dan hubungan atasan dan bawahan.
- c. Motivasi adalah suatu kondisi yang berbeda dari penerimaan individu dalam memandang pekerjaannya. Dalam hal ini motivasi terdiri dari kepuasan kerja

atas hasil kerja yang dianggap adil oleh pemegang kerja, keterlibatan dalam kerja dan komitmen terhadap organisasi.

A. 2. 1. Motivasi

A. 2. 1. 1. Definisi Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin “movere” yang berarti pindah (Kreitner dan Kinicki, 2005:248). Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 248), motivasi adalah proses-proses psikologis meminta, mengarahkan, arahan, dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan.

Greenberg dan Baron (dalam Yuwono, dkk:62) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses pemberian perintah, dorongan, dan merawat perilaku untuk mencapai tujuan. Supardi dan Anwar (2002:47) menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

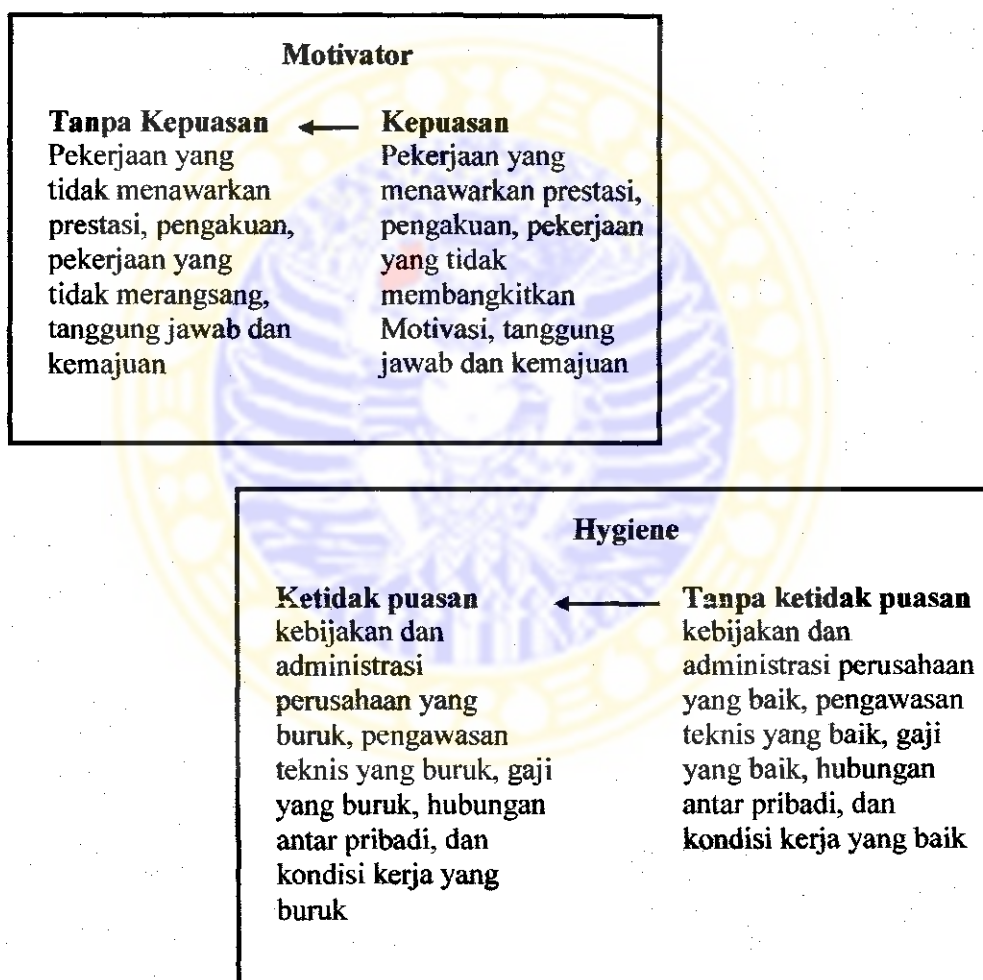
A. 2. 1. 2. Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Motivasi

Penelitian yang dilakukan Herzberg (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005: 262-264) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh adanya kepuasan kerja. Herzberg menemukan faktor-faktor yang bertanggung jawab terhadap adanya kepuasan dan ketidak puasan kerja. Kepuasan kerja lebih sering berkaitan dengan prestasi pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Herzberg menyebut faktor-faktor tersebut sebagai faktor motivator karena berkaitan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik. Faktor-faktor ketidak puasan berkaitan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan.

Herzberg menyebutnya sebagai faktor *Hygiene*. Secara khusus faktor-faktor seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja termasuk dalam faktor *hygiene*.

Secara lebih lanjut penjelasan Herzberg dapat dalam gambar berikut :

Gambar 3. Model Motivator-Hygiene Herzberg



Sumber : Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, edisi 5, 2005 Hal. 263, Diadaptasi dari D. A. Whitsett dan E. K. Winslow, *an Analysis of Critical of The Motivator-Hygiene Theory, Personnel Psychology*, Musim Dingin 1967, Hal. 391-415

A. 2. 1. 3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Thorndike dan Skinner (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005 : 251) menyatakan bahwa perilaku dikendalikan oleh konsekuensi atau akibat yang ditimbulkan, bukan karena naluri, arahan atau kebutuhan. Teori ini memiliki dua aturan pokok yang berhubungan dengan dengan pemerolehan jawaban-jawaban yang benar dan aturan pokok yang lain berkaitan dengan penghilangan jawaban-jawaban yang salah.

Jawaban atau perilaku yang dibentuk merupakan hasil dari adanya pembelajaran dengan metode *operant conditioning*, dimana perilaku dibentuk dengan menghadirkan suatu pola yang dianggap benar dan adanya *system reward* dan *punishment* untuk mencapai perilaku yang diinginkan.

Pihak manajemen dapat mengelola suatu proses *conditioning* dengan tujuan meningkatkan motivasi karyawan menuju kinerja yang diharapkan. Langkah-langkah yang bisa saja dilaksanakan oleh pihak manajemen diantaranya adalah :

1. Menentukan perilaku apa yang diharapkan.
2. Mengkomunikasikan secara jelas kepada bawahan mengenai apa yang harus mereka lakukan.
3. Memberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang akan mereka terima, jika mereka berhasil dan ketika mereka kurang berhasil .
4. Memberikan ganjaran hanya kepada yang benar atas perilaku yang diharapkan
5. Memberikan ganjaran kepada perilaku yang mendekati perilaku yang diharapkan.

A. 2. 1. 4. Teori Harapan

Victor Vroom (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005: 301) menyebutkan bahwa motivasi mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam situasi tugas tertentu. Pilihan ini didasarkan pada suatu harapan dua tahap. Harapan dua tahap tersebut menurut Vroom adalah Usaha-prestasi dan prestasi-usaha.

Porter dan Lawler (dalam Anggraeni, 2005: 23) mengajukan asumsi mengenai harapan, yaitu :

1. Orang memiliki pilihan-pilihan antara hasil-keluaran yang secara potensial dapat mereka pergunakan. Dengan kata lain, setiap alternatif pilihan memiliki nilai (*valence*=V) yang mengacu pada ketertarikannya bagi seseorang. Hasil-keluaran alternatif yang selanjutnya disebut sebagai *personnal goal* dapat disadari atau tidak disadari oleh individu bersangkutan.
2. Individu memiliki pengharapan bahwa upaya (*effort*, selanjutnya dikodekan sebagai E) akan berpengaruh terhadap kinerja (*performance*, selanjutnya dikodekan sebagai P) yang dituju. Hal ini diasumsikan sebagai $E \rightarrow P$
3. Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa hasil (*outcome*, selanjutnya dikodekan sebagai O) akan diperoleh setelah tampak kinerja mereka (P). Hal ini diasumsikan sebagai $P \rightarrow O$.
4. Dalam setiap situasi, tindakan-tindakan dan upaya yang dipilih ditentukan oleh harapan $E \rightarrow P$ dan $P \rightarrow O$

Selanjutnya Porter dan Lawler (dalam Anggraeni, 2005: 24) mengkalkulasikan motivasi sebagai :

$$\text{Indeks Motivasi} = \text{jml} \{ (E-P) \times \text{jml} [(P-O)(V)] \}$$

Menurut Porter dan Lawler (dalam Anggraeni, 2005 : 24) faktor-faktor yang menentukan E-P (besarnya upaya yang menuju tercapainya kinerja) ialah harga diri atau kepercayaan diri, pengalaman masa lalu dalam situasi yang sama, situasi aktual, dan komunikasi (informasi dan persepsi dari orang lain).

A. 2. 1. 5. Teori Keadilan

Adam (dalam Yuwono, dkk. 2005 : 81), menggambarkan hubungan kerja sebagai suatu hubungan pertukaran (*exchange relationship*). Hal tersebut didasarkan pada asumsi bahwa karyawan memberikan *input* dan mereka memperoleh *output* sebagai balasannya, atau dengan kata lain input merupakan hasil kerja dan *output* adalah kompensasi. Motivasi menurut Adam ditentukan oleh keseimbangan perbandingan antara hasil kerja karyawan terhadap kompensasi yang mereka terima. Jika dalam perbandingan tersebut, karyawan sebagai individu tidak merasakan keadilan atau *inequity* maka akan berakibat terjadinya :

1. Menyebabkan tekanan atau stress dalam diri individu
2. Jumlah tekanan sesuai dengan besaran magnitude dalam *inequity*
3. Tekanan akan menimbulkan motivasi untuk mengurangi *inequity*
4. Kekuatan motivasi untuk mengurangi *inequity* setara dengan *inequity* yang dipersepsi

Strategi yang bisa dilakukan individu untuk mengurangi kondisi *inequity* menurut Yuwono dkk (2005:81) dapat berupa hal-hal berikut :

1. Mengubah input (hasil kerja) mengurangi usaha yang dilakukan.

2. Mengubah output atau berusaha merubah kompensasi, misalnya meminta kenaikan gaji.
3. Secara kognitif mengubah input maupun output dengan cara merasionalkan *inequity*.
4. Meninggalkan situasi, bisa berupa *turn over* atau mutasi
5. Melakukan tindakan untuk merubah input atau output, misalnya dengan mengurangi beban kerja atau menambah pendapatan
6. Mengganti individu yang diperbandingkan, misalnya mem-PHK karyawan dan melakukan rekrutmen kembali serta reorganisasi.

A. 2. 2. Faktor Lingkungan

A. 2. 2. 1. Pengaruh Lingkungan terhadap Kinerja

Mondy, dkk (dalam Anggraeni,2005: 27) menyebutkan bahwa terdapat dua faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu lingkungan eksternal atau berada diluar perusahaan dan lingkungan internal atau lingkungan kerja individu dalam suatu perusahaan. Faktor-faktor lingkungan eksternal yaitu :

1. Legal consideration

Adalah hubungan antara organisasi dengan kebijakan pemerintah yang berkaitan legalitas perusahaan, seperti ijin operasi, akta pendirian, peraturan perundang-undangan dan sebagainya

2. Society

Adalah lingkup sosial dimana perusahaan berdiri. Karyawan yang bekerja dalam perusahaan juga merupakan anggota komunitas sosial, perusahaan harus mentaati norma-norma sosial yang berlaku dalam masyarakat. Penilaian

publik terhadap perusahaan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan sehingga perusahaan harus memiliki bentuk tanggung jawab sebagai bagian dari elemen sosial.

3. *Unions*

Sering dikenal sebagai serikat pekerja, keberadaan serikat pekerja merupakan wadah bagi pekerja diluar keanggotaan mereka dalam perusahaan. Serikat pekerja memberikan kemampuan bagi pekerja dalam melakukan bargaining dengan pihak perusahaan.

4. *Shareholders*

Adalah pemilik dan pemegang saham perusahaan. Mereka berposisi sebagai investor bagi perusahaan dengan motif utama untuk mencari keuntungan.

5. *Competition*

Adalah kondisi yang tercipta sebagai sarana seleksi alam terhadap keberadaan perusahaan. Dalam kompetisi terdapat persaingan dimana perusahaan yang memiliki keunggulan dan kelebihan tersendiri serta peka dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang bisa bertahan. Penguasaan terhadap teknologi, metodologi serta kompetensi di bidang usaha/pekerjaan menjadi syarat mutlak untuk menjaga eksistensi perusahaan.

6. *Customer*

Merupakan obyek pemasaran barang dan jasa perusahaan. Pelanggan menjadi parameter penting dalam keberhasilan pemasaran suatu perusahaan. Kualitas layanan dan barang yang ditawarkan kepada pelanggan akan menunjukkan kualitas dan kompetensi suatu perusahaan.

7. *Technology*

Teknologi adalah salah satu sarana bagi perusahaan untuk tetap mampu bertahan di tengah ketatnya persaingan. Tingkat akuisisi terhadap teknologi akan memberikan nilai lebih yang berupa keunggulan kompetitif. Dengan teknologi, perusahaan mampu menyelenggarakan prosedur kerja yang lebih efisien, kualitas barang dan jasa yang lebih bermutu, dan memiliki metode pemasaran yang lebih efektif.

8. *Economy*

Kondisi perekonomian suatu negara memiliki pengaruh yang kuat dalam kehidupan suatu perusahaan. Dinamika ekonomi suatu bangsa yang relatif stabil akan membawa dampak yang positif terhadap keberadaan perusahaan. Pada umumnya, ketika kondisi ekonomi suatu bangsa berada dalam keadaan yang stabil maka akan memudahkan perusahaan dalam menjalankan roda usahanya.

Faktor-faktor internal atau yang berasal dari dalam organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja, terdiri dari :

1. Misi

Misi organisasi adalah sesuatu yang menjadi tujuan dari eksistensinya. Setiap perusahaan memiliki misi organisasi yang merupakan penjelasan dari tujuan keberadaan perusahaan itu sendiri. Pihak manajemen adalah mereka yang membuat kesepakatan dan bertanggung jawab terhadap pemahaman dan pelaksanaan misi organisasi dengan cara penanaman pengertian kepada setiap elemen perusahaan. Pemahaman visi perusahaan oleh setiap elemen perusahaan akan menjaga setiap kegiatan perusahaan berada dalam jalur yang tepat (*on the right track*) dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Kebijakan

Kebijakan perusahaan merupakan suatu *statement* yang mengarahkan berbagai ketentuan dalam setiap proses pengambilan keputusan baik yang bersifat strategis maupun non strategis bagi perusahaan. Setiap kebijakan yang diambil oleh perusahaan akan berpengaruh terhadap pola operasional perusahaan.

3. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan berkaitan dengan nilai-nilai yang dipercayai oleh setiap elemen perusahaan. Berkaitan pula dengan tradisi dan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan dan berhubungan secara formal untuk menghasilkan norma-norma perilaku di dalam perusahaan.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap kondisi kerja. Perilaku kerja yang ditunjukkan oleh mereka yang berada dalam tataran manajerial dan memiliki kewenangan supervisi akan menentukan pola perilaku bawahannya. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku individu lain untuk mencapai tujuan. Dalam lingkup organisasi peran manajer akan menentukan kemana arah yang akan dituju bawahannya. Tugas dari seorang pemimpin adalah memberikan instruksi dan arah mengenai apa yang harus dilakukan oleh bawahannya.

A. 2. 3. Kepemimpinan sebagai Bagian dari Faktor Lingkungan yang Berpengaruh terhadap Kinerja

A. 2. 3. 1. Definisi Kepemimpinan

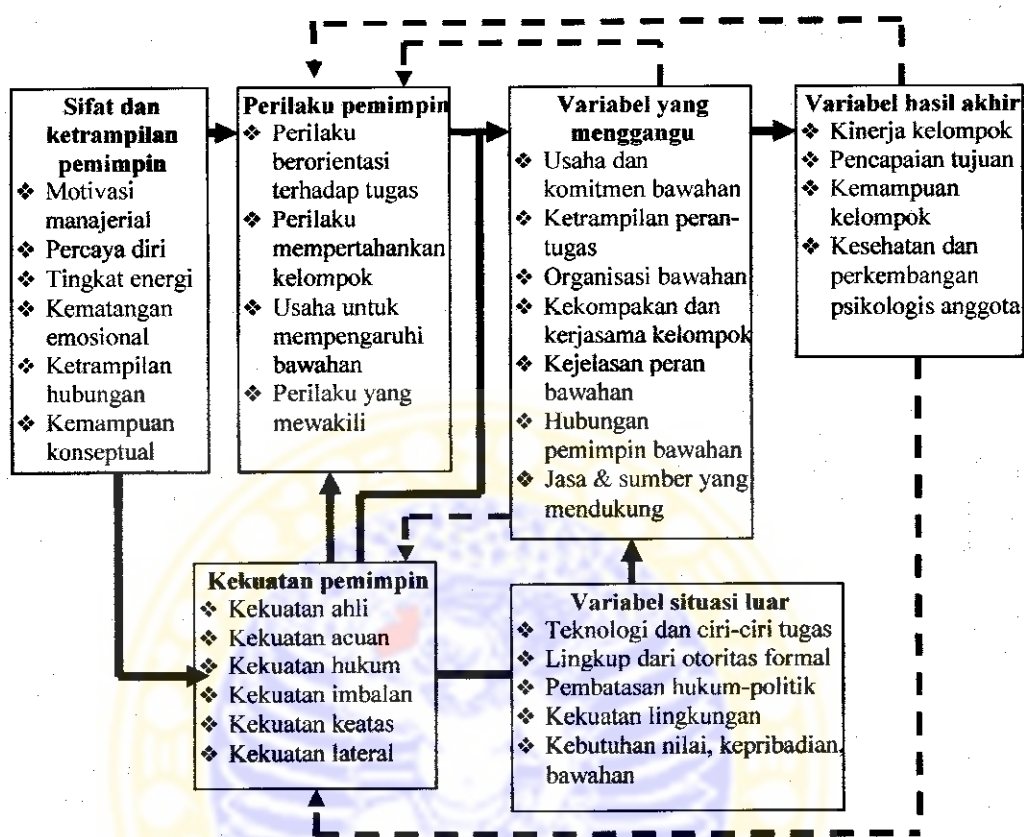
Gibson, dkk (1997 : 5), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Bass, M. Bernard (dalam Gibson, dkk. 1997 :5) berpendapat bahwa ketika individu berusaha mempengaruhi perilaku individu lain dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk pemaksaan hal tersebut disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya dalam suatu kelompok (Bass, M. Bernard, 1990: 21).

A. 2. 3. 2. Sifat, Perilaku dan Karakteristik Pemimpin

Yukl (1981 : 270) menggambarkan berbagai jalur sifat, gaya perilaku dan karakteristik untuk mengidentifikasi kepemimpinan. Gambaran yang dikemukakan Yukl mengenai sifat, perilaku dan karakteristik pemimpin cukup mewakili sifat, perilaku dan karakteristik pemimpin secara luas khususnya di bidang industri..

Gambar 4. Model Kepemimpinan



Sumber : Diadaptasi dari Gary A. Yukl, 1981: 270, *Leadership in Organization*

Teori yang dikemukakan Yukl (1981:270) mengenai kepemimpinan dapat memberikan gambaran mengenai sifat-sifat yang dimiliki individu dimana dapat mengindikasikan sifat kepemimpinan. Sifat-sifat individu yang mengindikasikan bahwa seseorang dapat disebut pemimpin menurut Yukl, diantaranya adalah :

a. Motivasi manajerial

Individu dapat dikatakan memiliki sifat pemimpin bila memiliki motivasi untuk mengelola, mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan.

b. Percaya diri

Percaya diri serta tidak mudah terpengaruh oleh kondisi dan pendapat orang lain adalah modal seorang pemimpin dalam mengatur dan memotivasi bawahannya.

c. Tingkat energi yang besar

Seorang pemimpin harus memiliki vitalitas yang tinggi, mampu menjadi ujung tombak ketika berada di depan, mampu mengatur ketika berada ditengah, dan mampu mendorong ketika berada dibelakang.

d. Kematangan emosional

Seorang pemimpin harus memiliki kontrol diri yang kuat, tingkat kedewasaan yang tinggi dan kematangan emosi yang mantap. Hal tersebut diperlukan ketika individu sebagai pemimpin harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial.

e. Ketrampilan hubungan

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang tinggi. Ketrampilan dalam membangun hubungan dengan bergagai level karyawan. berguna pada saat individu berperan dalam fungsi fasilitator, mentor maupun koordinator.

f. Kemampuan konseptual

Seorang pemimpin harus mampu mengembangkan ide, metode, konsep dan sistem serta merumuskan langkah dalam mengorganisasikan berbagai elemen khususnya anggota kelompok yang berada dibawah wewenangnya.

A. 2. 3. 3. Gaya Kepemimpinan

DuBrin, dkk (dalam Anggraeni, 2005:31) menyatakan bahwa diperlukan suatu cara yang relatif konsisten dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku anggotanya. Perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh individu

dalam mempengaruhi bawahannya disebut dengan gaya kepemimpinan. Kreitner dan Kinicki (2005:21) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu.

1. Teori Situasional

Hersey dan Blanchard (dalam Gibson, dkk. 1997 : 37-44) berhasil menciptakan teori mengenai kepemimpinan yang disebut dengan teori kepemimpinan situasional. Dalam teori yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (dalam Gibson, dkk. 1997 : 37), seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intuitif dalam menyelami tingkat kematangan bawahannya dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan kematangan pengikutnya.

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh peneliti dari Ohio State University, Blanchard (Gibson, dkk. 1997 : 37), berhasil mengembangkan empat gaya kepemimpinan. Keempat gaya tersebut adalah :

a. *Telling manager*

Pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan kepada pengikutnya, apa, bagaimana, dimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.

b. *Selling manager*

Pemimpin tidak hanya menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya, tapi juga supportif.

c. *Participating manager*

Pemimpin dan bawahan saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik dan menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas yang baik.

d. Delegating manager

Pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

2. Teori X dan Teori Y

McGregor (dalam Anggraeni, 2005:34) menyebutkan bahwa terdapat asumsi negatif (Teori X) dan positif (Teori Y) dalam perilaku manusia. McGregor percaya bahwa keputusan yang diambil seorang pemimpin terhadap bawahannya didasarkan pada teori ini. Menurut McGregor (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:12), manajer modern mendasarkan tanggung jawab dan kreatifitas bawahan pada teori Y.

Asumsi teori X, adalah :

- b. Pada umumnya, orang tidak menyukai bekerja sehingga sebisa mungkin menghindari untuk bekerja.
- c. Pegawai harus dipaksa, dikontrol atau diancam dengan hukuman untuk bekerja seperti yang diharapkan.
- d. Setiap orang berusaha menghindari tanggung jawab sehingga sebisa mungkin mencari petunjuk formal
- e. Pekerja akan menempatkan faktor rasa aman diatas faktor lain dan menunjukkan sedikit ambisi.

Asumsi teori Y, adalah :

- a. Setiap orang dapat bekerja seperti halnya mereka beristirahat atau bermain.
- b. Pekerja mampu bekerja dengan arahan sendiri dan mengontrol diri

- c. Orang secara umum menjadi setia pada tujuan organisasi bila mereka diberi penghargaan untuk melakukannya
- d. Pada umumnya orang akan menerima dan bertanggung jawab jika mereka memiliki komitmen pada tujuan yang hendak dicapai.
- e. Imajinasi, kreatifitas dan kemampuan membuat keputusan tersebar pada seluruh populasi pekerja tidak hanya pada manajer.

3. *Managerial Grid Style*

Menurut Wexley dan Yukl (dalam Gibson, dkk, 1997:9), *managerial grid style* adalah suatu kerangka kerja untuk mengklasifikasikan gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatian pada penyelesaian tugas dan organisasi. Fleishman, dkk (dalam Gibson, dkk, 1997: 15), melakukan penelitian mengenai kepemimpinan di bidang industri dan berhasil mengungkap dua faktor utama dalam kisi-kisi manajerial. Dua dimensi kepemimpinan di dalam lingkup kisi-kisi manajerial, yaitu :

a. *Consideration*

Fleishman, dkk (dalam Gibson, dkk, 1997: 15) mendefinisikan konsiderasi sebagai tindakan dari pemimpin yang menunjukkan dukungan bagi pengikutnya dalam suatu kelompok. Wexley dan Yukl (dalam Anggraeni, 2005:33) memberikan pengertian mengenai konsiderasi secara lebih rinci sebagai tingkat dimana pemimpin bertindak dengan cara yang hangat dan suportif serta menunjukkan perhatian terhadap pengikutnya.

b. *Initiating structure*

Fleishman, dkk (dalam Gibson, dkk, 1997: 15), mendefinisikan membentuk struktur sebagai tindakan kepemimpinan yang ditunjukkan

dengan membentuk struktur tugas dan tanggung jawab dari bawahannya. Secara lebih spesifik, Wexley dan Yukl (dalam Anggraeni, 2005:34) mendefinisikan membentuk struktur sebagai tingkat dimana seorang pemimpin mendefinisikan dan merancang peran dirinya serta peran-peran bawahannya kearah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Contoh dari membentuk struktur adalah tindakan manajer ketika membentuk gugus tugas, tindakan pemimpin dalam menetapkan prosedur standar operasional dan sebagainya.

4. *The Transformational Style of Leader*

Burns (dalam Gibson dkk, 1997:86), berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Mereka yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional adalah pribadi yang menyenangkan bagi bawahannya. Bass (dalam Gibson dkk, 1997 :87) berhasil mengidentifikasi tiga faktor kepemimpinan transformasional yaitu :

a. Karisma

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, kebanggan dan mengutarakan suatu visi dengan jelas.

b. Perhatian individual

Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan dan menugaskan mereka pada proyek-proyek yang berarti sehingga bawahan tumbuh menjadi pribadi yang kuat.

c. Rangsangan intelektual

Para pemimpin membantu bawahan untuk berpikir kembali secara rasional untuk setiap kondisi serta mampu mendorong bawahan untuk berfikir kreatif.

5. *The Leadership Continuum*

DuBrin (dalam Anggraeni, 2005: 31) memberikan klasifikasi gaya kepemimpinan dengan mengatur perilaku pemimpin kedalam suatu kontinum jumlah kekuasaan yang digunakan para pemimpin. Kontinum tersebut terdiri dari:

a. Gaya otokrat

DuBrin (dalam Anggraeni, 2005: 31), mendefinisikan gaya otokrat sebagai kepemimpinan konvensional, dalam mempertahankan kekuasaan formalnya seorang bertindak sebagai pemberi perintah tanpa berkonsultasi dengan anggota organisasi yang lain.

b. Gaya partisipasi

Gaya partisipasi adalah pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut dalam penentuan pengambilan keputusan. Anggraeni (2005:32) mendefinisikan gaya partisipasi sebagai bagaimana pemimpin membuat keputusan dengan menyertakan pendapat dari bawahan meskipun bukan kewajiban untuk diterima. Menurut DuBrin (dalam Anggraeni 2005:32), terdapat tiga tipe kepemimpinan yang termasuk dalam kategori gaya kepemimpinan partisipasi, yaitu:

(1) *Consultative Leader*

Consultative leader adalah pemimpin yang melibatkan pendapat anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Contoh : untuk

menetapkan metode pemasaran bagi perusahaan, seorang manajer melakukan konsultasi dengan pelaksana pemasaran, pelaksana *survey* dan sebagainya.

(2) *Consensual Leader*

Consensual leader lebih mengutamakan diskusi kelompok sebagai sarana pengambilan keputusan. *Brain storming* yang diadakan untuk mengambil keputusan yang mencerminkan konsensus anggota kelompok. Pada kelompok yang dipimpin seorang manajer dengan tipe *consensual leader*, anggota diberikan hak yang lebih besar untuk memberikan pendapat. Proses pengambilan keputusan dalam gaya kepemimpinan *consensual leader* cenderung membutuhkan waktu yang lama karena banyaknya ide yang terlibat.

(3) *Democratic Leader*

Democratic Leader adalah sosok pemimpin yang berperan sebagai akomodator pendapat dan ide-ide bawahan. Pada suatu proses pengambilan keputusan, *democratic leader* menampung aspirasi dari bawahan dan menyetujui suatu keputusan berdasarkan aspirasi bawahan tersebut. Seorang pemimpin yang menganut model *democratic leader* menyertakan kekuasaan yang begitu besar pada anggota kelompoknya.

c. *Free Rein Style*

Free rein style memberikan kesempatan dan kontribusi yang sebesar-besarnya kepada anggota kelompok untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Pada level ini, pemimpin hanya berperan sebagai fasilitator. seorang pemimpin pada gaya kepemimpinan seperti *free rein leader* percaya pada kemampuan dan skill anggota kelompoknya, sehingga

hanya pada beberapa kesempatan saja seorang pemimpin memberikan pengarahan kepada bawahannya.

A. 2. 4. Faktor Kemampuan

A. 2. 4. 1. Definisi Kemampuan

Kreitner dan Kinicki (2005: 185) menyatakan kemampuan sebagai karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang.

Menurut Noe (2002), kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki individu yang merupakan kombinasi antara *verbal information*, *intellectual skill*, *motor skill*, dan *cognitive knowledge*.

Noe (2002) kemudian menjabarkan aspek-aspek kemampuan individu sebagai berikut :

- a. *Verbal information* (informasi verbal) merupakan pengetahuan khusus yang berkaitan dengan pekerjaannya. Individu yang bekerja sebagai pilot harus mampu menghafalkan dan memahami berbagai kosakata yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pilot harus mengetahui makna, fungsi, letak dari apa yang disebut sebagai *cockpit*, *cabin*, *instruments landing system* dan sebagainya.
- b. *Intellectual skill* (ketrampilan intelektual) merupakan kemampuan yang berhubungan dengan konsep dan aturan yang berlaku dalam menjalankan pekerjaannya. *Intellectual skill* berkaitan dengan metode yang harus ia kuasai.
- c. *Motor skill* (kemampuan motorik) merupakan kemampuan yang berkaitan dengan pergerakan fisik dan ketrampilan. Contoh: seorang operator *crane* harus memiliki kecekatan dalam mengoperasikan *crane*, mengerakkan tuas

kemudi ke arah yang sesuai dengan fungsinya, memindahkan gigi persneling dan sebagainya

- d. *Cognitif Structure* (Struktur Kognitif) adalah melakukan analisa sistesa dan memanaajemen terhadap proses belajar yang dilakukan. Contoh : bagaimana mempelajari suatu metode pelaksanaan proyek sesuai dengan prosedur yang berlaku sehingga berhasil melaksanakan pengerjaan proyek dengan sukses.

A. 2. 4. 1 Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja

Seperti yang telah disebutkan penulis dalam sub bab definisi kinerja, menurut Kreitner dan Kinicki (2005:185) kemampuan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja individu. Kemampuan adalah modal yang dimiliki individu untuk melaksanakan suatu tindakan/pekerjaan. Sehingga untuk menampilkan suatu kinerja yang baik maka diperlukan kemampuan dengan kriteria baik pula.

B. PERNYATAAN SEBAB-SEBAB YANG MUNGKIN

Informasi mengenai kinerja karyawan bagian CME diperoleh melalui wawancara yang dilakukan dengan pihak *top management* perusahaan, dan pihak-pihak yang terkait dengan bagian CME, dan karyawan bagian CME tersebut. Selain itu, analisa permasalahan juga dilakukan dengan mempergunakan data-data yang berasal dari data intenal departemen pengendalian dan operasi dimana bagian CME berada di bawah wewenang departemen tersebut.

Pihak yang diwawancara adalah sebagai berikut :

1. Direktur PT. Asa Cipta Asri : Ir. Agus Sudarminto, MM. (wawancara tanggal 4 Januari 2007)

2. **Manager Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri: Ir. Sulistyو Budi**
(wawancara dilakukan hari senin, tanggal 8 Januari 2007)

Hasil wawancara yang didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bagian *Construction Mechanical Electrical* departemen pengendalian dan operasi PT. Asa cipta Asri, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan bagian CME, khususnya koordinator CME dan pelaksana CME/kepala site proyek kurang optimal, hal ini dilihat dari banyaknya kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan proyek sehingga terjadi revisi dan dan penundaan penyerahan hasil proyek kepada pengguna jasa konstruksi.
2. Kekurang optimalan kinerja bagian CME departemen pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri disebabkan oleh faktor kurangnya kemampuan dalam memberikan instruksi mengenai prosedur kerja dan melakukan pengawasan yang dimiliki oleh koordinator CME. Kurangnya Kemampuan dalam hal pengawasan dan pemberian instruksi mengenai prosedur kerja yang dimiliki Koordinator CME berpengaruh terhadap kinerja Koordinator CME itu sendiri maupun Kepala proyek (pelaksana CME) yang berada dibawah tanggung jawabnya. Hal tersebut sesuai dengan teori mengenai kinerja, salah satunya adalah teori yang dikemukakan oleh Muchinsky (1993) bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu motivasi, kemampuan dan lingkungan terutama lingkungan kerja.
3. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja bagian CME yang kurang optimal berkenaan dengan faktor kepemimpinan dimana koordinator CME kurang memberikan dukungan kepada pelaksana CME dalam hal pemberian instruksi dan arahan mengenai prosedur kerja (*job instruction*)

kepada pelaksana CME/ kepala site proyek sehingga pelaksana CME kesulitan dalam mengaplikasikan prosedur pelaksanaan dan prosedur administrasi proyek.

C. PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data yang dipergunakan penulis untuk mengungkap kurang optimalnya kinerja karyawan bagian *Construction Mechanical Electrical* departemen pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri adalah wawancara tidak terstruktur yang dilakukan terhadap direktur PT. Asa Cipta Asri dan Manajer pengendalian dan operasi. Data awal yang diperoleh melalui wawancara tidak terstruktur tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan angket yang akan diberikan pada para karyawan bagian CME. Hal tersebut bertujuan untuk melakukan klarifikasi secara silang agar hasil analisa permasalahan dapat dipertanggung jawabkan.

Angket yang disusun terdiri dari tiga bagian yang terdiri dari :

1. Bagian pertama, memuat mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian CME departemen pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri yang disusun berdasarkan teori mengenai kinerja dan hasil wawancara dengan pihak manajerial.
2. Bagian kedua, berisi tentang besar pengaruh dari faktor-faktor kinerja yang dianggap tidak optimal yang ditunjukkan oleh bagian CME departemen pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri.

3. Bagian ketiga, memuat opini karyawan bagian CME mengenai hirarki faktor-faktor yang perlu diperbaiki untuk mencapai kinerja yang dianggap memuaskan.

Dari rencana semula, jumlah angket yang disebarakan kepada karyawan bagian CME departemen pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri adalah sebanyak 18 angket yang sesuai jumlah karyawan bagian CME. Namun dalam pelaksanaannya hanya tercapai pengisian angket sebanyak 11 angket. Hal ini dikarenakan sebagian karyawan berada di lapangan dalam rangka penyelesaian proyek.

Dari hasil pengisian angket yang telah disebarakan kepada karyawan bagian CME departemen pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 5 Tingkat Kepentingan Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Bagian CME Departemen Operasi PT. Asa Cipta Asri.

No	Faktor	Tingkat kepentingan		
		Sangat Penting	Penting	Tidak Penting
1	Kemampuan			
	1. Pelatihan dan pengembangan	8	3	0
	2. Tingkat pendidikan	4	6	1
2	Faktor Lingkungan			
	1. Kepemimpinan	10	1	0
	2. Hubungan antar karyawan/ Koordinasi dan supervisi	9	2	0
	3. Standart Operational Procedure	7	4	0
	4. Job Description	9	2	0
	5. Kebijakan perusahaan	8	3	0
3	Motivasi			
	1. Kompensasi	11	0	0
	2. Jenjang Karir	9	2	0
	3. Reward (penghargaan)	9	0	2
	4. Pemahaman Visi Organisasi	7	4	0

Sumber : Angket Kepentingan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan bagian CME

Tabel 6 Tingkat Pengaruh Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Bagian CME Departemen Operasi PT. Asa Cipta Asri

No	Faktor	Pengaruh terhadap kinerja		
		Sangat Besar	Besar	Kecil
1	Kemampuan			
	1. Tidak adanya system Pelatihan dan pengembangan	9	1	1
	2. Tidak adanya standar tingkat pendidikan	6	4	1
2	Faktor Lingkungan			
	1. Tidak adanya figur pemimpin yang dapat mampu mengakomodasi keinginan karyawan	6	5	0
	2. Adanya kesenjangan hubungan diantara unit kerja/tidak ada koordinasi	9	2	0
	3. Kurangnya pemahaman SOP pada karyawan	5	6	0
	4. Tidak semua karyawan memahami peran dan tugasnya masing-masing	7	4	0
	5. Tidak adanya kebijakan perusahaan yang mengatur tentang sistem kerja bagian CME	8	2	1
3	Motivasi			
	1. Kesejahteraan pegawai dianggap kurang	11	0	0
	2. Jenjang Karir belum memiliki sistem yang jelas	7	2	2
	3. Reward didasarkan pada subyektifitas atasan	9	1	1
	4. Pemahaman Visi Organisasi kurang	7	4	0

Sumber : Angket Tingkat pengaruh Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan bagian CME

Tabel 7 Opini Perlu tidaknya Perbaikan Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Bagian CME Departemen Operasi PT. Asa Cipta Asri

No	Faktor	Perlu/tidak perlu perbaikan		
		Sangat Berpengaruh	Berpengaruh	Tidak Berpengaruh
1	Kemampuan			
	1. Penyelenggaraan program pelatihan	9	1	1
	2. Peningkatan standar pendidikan bagi penerimaan karyawan baru	6	4	1
2	Faktor Lingkungan			
	1. Atasan yang mampu berperan sebagai pengarah kerja karyawan dan mampu memahami karyawan	7	4	0
	2. Adanya koordinasi dan hubungan antar karyawan yang saling bersinergi	9	2	0
	3. Peningkatan sosialisasi Visi dan misi perusahaan	5	6	0
	4. Peningkatan pemahaman terhadap paparan kerja bagi karyawan	9	2	0
	5. Menyusun metode kerja yang efektif bagi karyawan	8	2	1
3	Motivasi			
	1. Peningkatan Kesejahteraan pegawai	11	0	0
	2. Jenjang karir diperjelas dan terbuka	7	2	2
	3. Reward didasarkan pada Prestasi	9	1	1
	4. Peningkatan Pemahaman Visi Organisasi kurang	7	4	0

Sumber : Angket Perbaikan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan bagian CME

D. PERNYATAAN SATU SEBAB YANG PALING MUNGKIN

Berdasarkan analisa permasalahan yang diungkap dengan menggunakan metode wawancara dan kuesioner, dapat disimpulkan bahwa penyebab kurang optimalnya kinerja bagian CME departemen pengendalian dan operasi PT. Asa Cipta Asri Adalah faktor kepemimpinan dari koordinator CME khususnya aspek pemberian instruksi kerja kepada bawahan.

Dalam pelaksanaan pengerjaan proyek, sebagai jabatan yang memiliki fungsi koordinatif dan supervisi, koordinator CME berperan dalam memberikan instruksi dan arahan mengenai prosedur pelaksanaan kerja terhadap pelaksana CME yang berada di bawah tanggung jawabnya. Namun dalam pelaksanaannya, instruksi kerja yang seharusnya diberikan oleh koordinator CME dianggap kurang optimal. Seperti yang dikemukakan oleh Yulk (1981:270) mengenai kepemimpinan bahwa pemimpin harus memiliki sifat motivasi manajerial yang berarti memiliki motivasi untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya serta selalu berorientasi pada tugas. Dalam teori yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (dalam Gibson, dkk. 1997 : 37), seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intuitif dalam menyelami tingkat kematangan bawahan. Koordinator CME dituntut untuk menjadi seorang *Telling manager* yaitu Pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan kepada pengikutnya, apa, bagaimana, dimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya termasuk memberikan instruksi terhadap prosedur pekerjaan bagi pelaksana CME yang menjadi tanggung jawabnya.

BAB III

DESAIN INTERVENSI

A. ALTERNATIF DESAIN INTERVENSI

A. 1. *Mentoring*

Thomas (1995: 77-79) menyebutkan bahwa *mentoring* adalah suatu proses pembimbingan yang dilakukan oleh senior kepada junior, dari yang lebih berpengalaman kepada individu yang kurang pengalaman mengenai bagaimana suatu tugas dilakukan dan bagaimana pengoperasionalannya dalam dunia komersial. Hubungan yang dikembangkan dalam *mentoring*, menurut Thomas (1995) adalah hubungan *person to person*, individu ke individu dan melibatkan emosionalitas. *Mentoring* selalu berkaitan dengan penguasaan ketrampilan jangka panjang, dan penerapannya pada karir yang lebih berkembang dalam bentuk nasehat dan konseling.

Seorang *mentor* menurut Thomas (1995: 77-79) adalah mereka yang mampu memahami kondisi dari orang yang dibimbingnya, mampu menjalin hubungan yang hangat dan mampu menggali *talenta* dari individu yang dibimbingnya. Dalam proses *mentoring* dibutuhkan jangka waktu yang lama untuk memahami karakteristik dan menemukan bakat dari seseorang sehingga tidak banyak pimpinan yang memiliki kesabaran untuk membina dan menjadi *mentor* bagi sejumlah bawahannya.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pimpinan suatu kelompok karyawan, seorang manajer atau koordinator bagian memiliki tanggung jawab sebagai seorang *supervisor* sekaligus sebagai seorang *mentor*. Saydam (2006 :101)

mengatakan bahwa fungsi seorang pimpinan adalah sebagai pengontrol bawahan agar tidak melakukan penyimpangan dalam bekerja juga berfungsi sebagai pembimbing untuk membimbing karyawan ke arah kemajuan terutama dalam pengembangan karirnya.

Gambar 5. Kewajiban Pemimpin sebagai *Mentor*



Sumber : Gozali Saydam. 2006 : 101. *Built in Training; Jurusan Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung

Dalam peranannya sebagai pembina dan pengembang bakat dan potensi karyawan yang menjadi bawahannya, seorang pemimpin apapun jabatannya apakah seorang direktur, manajer, kepala bagian maupun seorang koordinator unit haruslah memiliki kemampuan untuk menjadi pembina, pencari bakat dan pengarah kreativitas bawahannya. Menurut Thomas (1995:79) seorang pemimpin/atasan bisa disebut sebagai *mentor* jika memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Memiliki kemampuan untuk membina yang dalam dengan bawahannya.
2. Memiliki analisa yang dalam dalam mencari, mengenali dan menemukan *talenta* dan potensi dari bawahan yang berada dalam lingkup bimbingannya.

3. Memiliki kesabaran yang tinggi dalam membina bawahannya
4. Memiliki keyakinan yang besar bahwa bawahannya sebagai individu memiliki potensi khusus yang istimewa untuk dikembangkan
5. Memiliki komitmen untuk berperan sebagai konselor, pengarah dan pembina bawahannya.

Meskipun merupakan salah satu metode pengembangan SDM, *mentoring* jarang sekali dipakai sebagai program pengembangan formal dalam suatu perusahaan. Hal ini terkait dengan adanya kesulitan yang dialami perusahaan dalam melaksanakan *mentoring*. Setidaknya ada dua alasan mengapa program *mentoring* jarang sekali dipakai sebagai metode pengembangan karyawan. Pertama, untuk mencari seorang pimpinan, manajer, kepala bagian atau mereka yang memiliki fungsi manajerial dan supervisi yang memiliki kemampuan dalam membangun hubungan yang dalam dengan bawahan dan memiliki karakteristik sebagai *mentor*. Kedua, banyak kalangan dalam organisasi/perusahaan yang menilai program *mentoring* tidak efektif untuk diaplikasikan dalam perusahaan. Hal ini disebabkan oleh panjangnya waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan *mentoring*, sementara permasalahan yang dihadapi mungkin sudah sangat mengganggu proses produksi perusahaan.

A. 2. Pelatihan

A. 2. 1. Pelatihan (*Training*)

Istilah pelatihan berasal dari kata dasar “latih” yang memiliki kaitan dengan kata “ajar” atau “belajar” yang kemudian menjadi kata latihan atau pelatihan, yaitu suatu kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar.

Pengertian pelatihan menurut Hamalik (dalam Saydam:2006:71) adalah suatu tindakan/ perbuatan pengulangan yang bertujuan untuk memantapkan hasil belajar. Pemantapan yang dimaksud adalah upaya peningkatan penguasaan atas *knowledge* (pengetahuan), *attitude* (sikap) dan *skill* (ketrampilan).

Tujuan pengembangan karyawan melalui pelatihan (Noe dalam Anggraeni, 2005:54) bertujuan untuk meningkatkan kekuatan kompetitif dalam segi intelektual. Peningkatan kemampuan dari hasil pelatihan dapat dikatakan sebagai suatu bentuk upaya untuk meningkatkan daya saing baik pada level individu maupun level organisasi.

Dalam perkembangannya, pelatihan disusun dengan mengaplikasikan proses desain instruksional (*instructional design process*), dimana pelatihan dikaitkan dengan tujuan strategis suatu organisasi atau biasa disebut sebagai high-leverage training. Untuk memantapkan suatu proses pembelajaran yang efektif, dalam suatu program pelatihan juga disertakan tindakan evaluasi untuk mengetahui tingkat serapan materi pelatihan.

Karakteristik peran pelatihan dalam upaya peningkatan pengetahuan khususnya di bidang industri dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Fokus pada ketrampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*)

Pelatihan merupakan proses pembelajaran dimana terdapat proses tranfer ketrampilan dan pengetahuan yang lebih spesifik kepada karyawan. Hal tersebut diasumsikan jika dunia bisnis berada pada kondisi yang stabil dan dapat diprediksi, sehingga perusahaan dapat mengontrol setiap perubahan yang terjadi di sekitarnya yang berpengaruh terhadap eksistensinya.

2. Mengkaitkan pelatihan dengan kebutuhan bisnis khususnya peningkatan mutu. Perubahan yang terjadi yang kadang sulit untuk diprediksi, membuat perusahaan harus selalu mengacu pada permasalahan khususnya pada upaya peningkatan mutu.
3. Menggunakan pelatihan untuk menciptakan dan berbagi kebutuhan. Pelatihan mengacu pada pemahaman karyawan mengenai bagaimana sistem bekerja yang sekaligus memacu motivasi mereka untuk menampilkan kreatifitas dalam melakukan inovasi untuk menciptakan produk yang berkualitas tinggi.

A. 2. 2. Pelatihan Kepengawasan (*Supervisory*)

A. 2. 2. 1 Definisi Kepengawasan

Spriegel dan Spriegel (dalam Moekijat: 1976:118-122), kepengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap :

1. Perilaku dari bawahannya dalam mencapai suatu tugas khusus
2. Pemeliharaan standar-standar mutu
3. Perlindungan dan pemeliharaan atas peralatan, bahan-bahan dan material
4. Pelayanan-pelayanan yang diberikan bawahan-bawahan yang berada dibawah pengawasannya.

Tanggung jawab pokok dari seorang yang berperan sebagai pengawas (supervisor) adalah apa yang terjadi dalam hubungan antara individu yang berada dibawah wewenangnya yang berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Titik berat dalam kegiatan kepengawasan adalah faktor manusia yang secara umum dijabarkan sebagai berikut : mengendalikan dan membimbing bawahan

Data untuk menentukan analisa kebutuhan level organisasi dilakukan dengan metode wawancara dengan manajer pengendalian dan operasi serta direktur utama untuk mengetahui target perusahaan dan kondisi dilapangan. yang berkaitan dengan arah strategis perusahaan. Data hasil wawancara disimpulkan dalam bentuk tabel *identifying needs and performance gab* untuk Level Organisasi

Tabel 11 *Identifying Needs and Performance Gab* untuk Level Organisasi

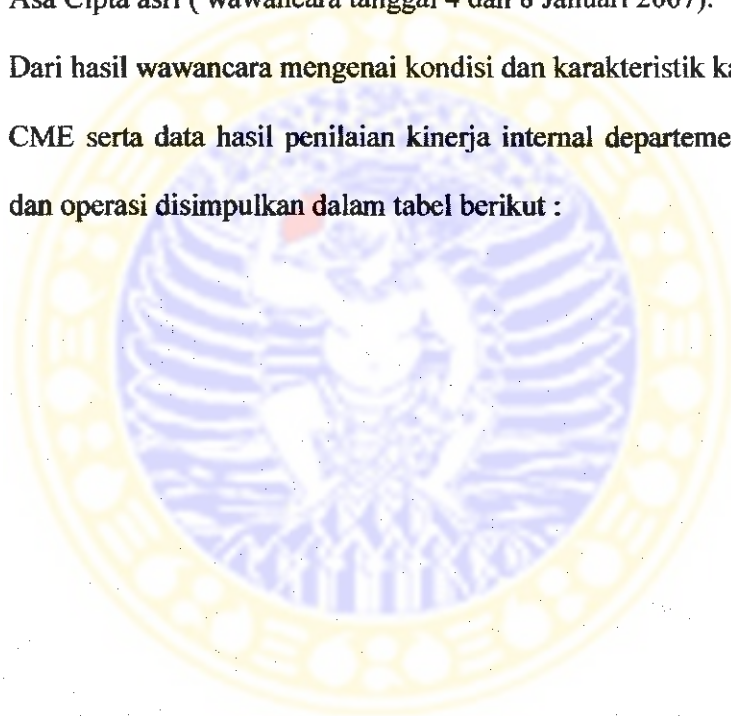
<i>Identifying Needs and Performance Gaps</i>		
Key Issue	Target (What Should be ?)	Actual (What is Happening?)
Arah dan strategi perusahaan	Menjadi perusahaan jasa konstruksi umum yang profesional dimana hal tersebut diukur dari hasil kerja, kualitas produk konstruksi, dan kepuasan konsumen yang tercantum dalam visi dan misi perusahaan, <i>company profile</i> dan <i>quality manual</i> perusahaan	Visi perusahaan belum tercapai, hasil kerja kurang memuaskan pelanggan. Hal ini diidentifikasi dari adanya kesalahan pada pelaksanaan pengerjaan proyek yang dikarenakan adanya lemahnya pengawasan yang dilakukan Koordinator CME kepada kepala proyek, hal tersebut mengakibatkan adanya keterlambatan penyerahan hasil konstruksi pada pelanggan

Dari analisis kebutuhan pelatihan untuk level organisasi pada perusahaan PT. Asa Cipta Asri, kebutuhan pelatihan memfokuskan pada bagaimana perusahaan dapat meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan pengerjaan proyek yang diakibatkan lemahnya pengawasan dan kurangnya instruksi kerja sehingga visi perusahaan dapat tercapai.

b. Analisis level individu

Pada analisa kebutuhan pelatihan pada level individu, hal yang perlu diungkap adalah karakteristik karyawan bagian CME khususnya koordinator CME dan Kepala proyek yang terkait dengan kemampuan, sikap dan motivasi kerja (terkait pemberian kompensasi) karyawan bersangkutan. Data mengenai karakteristik karyawan diperoleh dari hasil wawancara dengan manajer pengendalian dan operasi serta direktur PT. Asa Cipta asri (wawancara tanggal 4 dan 8 Januari 2007).

Dari hasil wawancara mengenai kondisi dan karakteristik karyawan bagian CME serta data hasil penilaian kinerja internal departemen pengendalian dan operasi disimpulkan dalam tabel berikut :



Tabel 12 *Identifying Needs and Performance Gaps* untuk level individu

<i>Identifying Needs and Performance Gaps</i>		
<i>Key Issue</i>	<i>Target (What Should be ?)</i>	<i>Actual (What is Happening?)</i>
Kemampuan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koordinator CME <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan manajemen dan pelaksanaan proyek baik, 2. Kemampuan supervisi dan koordinasi baik, 3. Kemampuan administrasi dan dokumentasi proyek baik ➤ Kepala proyek <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan manajemen dan pelaksanaan proyek baik, 2. Kemampuan supervisi dan koordinasi baik, 3. Kemampuan administrasi dan dokumentasi proyek baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan manajemen dan pelaksanaan proyek baik, 2. Kemampuan supervisi dan koordinasi perlu ditingkatkan, 3. kemampuan administrasi dan dokumentasi proyek perlu ditingkatkan <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan manajemen dan pelaksanaan proyek perlu ditingkatkan 2. Kemampuan supervisi dan koordinasi perlu ditingkatkan 3. Kemampuan administrasi dan dokumentasi perlu ditingkatkan
Motivasi dan Sikap terhadap pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivasi kerja baik, karena hak-hak karyawan dipenuhi oleh pihak perusahaan (Kompensasi yang fair dan adanya <i>reward</i> bagi karyawan berprestasi) ➤ Tanggung jawab dan penguasaan pekerjaan baik 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivasi kerja tergolong baik ➤ Penguasaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan kurang, ditunjukkan dengan adanya kelemahan supervisi oleh atasan, terjadinya kelalaian pada pelaksanaan prosedur kerja dan sebagainya

Pada analisa kebutuhan untuk level individu, didasarkan pada data penilaian kerja dari atasan karyawan yang bersangkutan yaitu manajer pengendalian dan operasi. Kebutuhan pelatihan memfokuskan pada peningkatan pelatihan di aspek kemampuan supervisi serta administrasi dan dokumentasi proyek. Alternatif pelatihan yang dipertimbangkan adalah pelatihan kepengawasan dan pelatihan teknis administrasi proyek.

c. Analisa level tugas

Analisa level tugas didasarkan pada apa yang tertuang dalam *job description* yang telah ditetapkan perusahaan. Pada analisa kebutuhan pelatihan untuk level tugas, pekerjaan yang dianalisa adalah pekerjaan Koordinator CME dan Kepala *Site* Proyek. Data yang digunakan adalah gambaran kerja yang tertuang dalam *job description* dan hasil wawancara dengan manajer pengendalian dan operasi.

➤ Tugas pokok Koordinator CME :

1. Membuat mekanisme pengendalian dan mekanisme proses pembangunan jasa konstruksi.
2. Mengendalikan, mengkoordinir dan menginstruksikan prosedur pelaksanaan pembangunan jasa konstruksi yang dilakukan kepala proyek agar sesuai dengan Rencana Anggaran Proyek (RAP) dan rancangan teknis bangunan.
3. Melakukan verifikasi atas hasil kerja kepala proyek baik selama proses pembangunan maupun setelah bangunan jadi
4. Melaporkan hasil jadi bentuk bangunan konstruksi kepada manajer operasi.

➤ Tugas pokok Kepala *Site* Proyek :

1. Mengendalikan dan mengkoordinir prosedur pelaksanaan proyek pembangunan jasa konstruksi kepada pekerja lapangan dibawahnya berdasarkan pada rancangan (teknis dan non-teknis) awal
2. Memastikan tidak adanya penyimpangan dalam pelaksanaan proyek pembangunan jasa konstruksi
3. Membuat laporan atas hasil pelaksanaan proyek pembangunan jasa konstruksi kepada Koordinator CME dan Manajer Operasi untuk dimintakan persetujuan Direksi dan konsumen.

Untuk mengetahui pelaksanaan tugas pada pekerjaan Koordinator CME dan Kepala *Site* Proyek, data mengenai tugas Koordinator CME dan Kepala *Site* Proyek dikomparasikan data hasil wawancara terhadap Manajer Pengendalian dan Operasi mengenai kinerja yang ditunjukkan oleh pemegang jabatan Koordinator CME dan Kepala *Site* Proyek tersebut. Hal ini untuk mengidentifikasi apakah ada kesenjangan antara tuntutan tugas yang dibebankan dengan penyelesaian tugas yang dilaksanakan.

Tabel 13 *Identifying Needs and Performance Gaps* untuk level tugas

<i>Identifying Needs and Performance Gaps</i>		
<i>Key Issue</i>	<i>Target (What Should be ?)</i>	<i>Actual (What is Happening?)</i>
Pengendalian dan Supervisi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koordinator CME mampu melakukan pengawasan, pengendalian dan verifikasi terhadap kepala site proyek sehingga pelaksanaan proyek sesuai dengan rancangan dan spek teknis serta mekanisme yang telah ditetapkan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan Koordinator CME lemah sehingga menyebabkan timbulnya penyimpangan pelaksanaan konstruksi proyek yang dilakukan kepala proyek maupun pelaksana lapangan yang lain
Pengetahuan teknis dan administrasi konstruksi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koordinator CME dan Kepala Site Proyek menguasai teknis jasa konstruksi dan mengaplikasikannya dalam pelaksanaan proyek ➤ Koordinator CME dan Kepala Site Proyek menguasai administrasi proyek termasuk dalam menyusun laporan progress proyek 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koordinator CME dan Kepala proyek memiliki kemampuan rancang bangun(konstruksi) yang cukup baik ➤ Adanya keterlambatan dalam penyusunan laporan mengenai kondisi dan progress proyek mengindikasikan lemahnya kemampuan dibidang administrasi proyek
Penguasaan instruksi dan prosedur kerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koordinator CME dan Kepala Site Proyek mampu menguasai dan menjabarkan prosedur kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan eksekusi proyek kepada bawahan masing-masing. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kurangnya pemberian instruksi kerja dan prosedur kerja mengakibatkan munculnya penyimpangan pelaksanaan konstruksi yang dilakukan bawahan masing-masing.

Dari tabel kesenjangan untuk level tugas dapat disimpulkan bahwa apa yang seharusnya menjadi tanggung jawab pekerjaan koordinator CME dan kepala proyek tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna, khususnya pada

aspek supervisi dan penguasaan prosedur kerja. Sehingga yang paling dianggap mendesak untuk dilaksanakan dalam program intervensi adalah pelatihan kepengawasan.

2. Menentukan tujuan pelatihan

Tujuan dari pelatihan pengawasan (*supervisory training*) ini adalah :

- 1) Peserta mampu Memberikan perintah, rincian tugas, dan pemberian prosedur-prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan
- 2) Meningkatkan kemampuan bawahan sebagai upaya pengawasan dan memelihara standar-standar pekerjaan

3. Menentukan peserta pelatihan

Peserta pelatihan adalah koordinator CME : 2 (dua) personel dan pelaksana CME/kepala *site project* : 16 (enambelas) personel dimana mereka memiliki fungsi supervisi terhadap karyawan yang berada dibawah pengawasannya masing-masing.

4. Mengorganisasikan materi pelatihan

Menentukan materi yang akan diberikan oleh pelatih/instruktur kepada karyawan sebagai peserta pelatihan yang meliputi :

- a. Definisi kepengawasan dari berbagai teori.

Materi ini memuat mengenai definisi kepengawasan dikaitkan dengan posisi seseorang sebagai pemimpin perusahaan, pemimpin departemen kerja, pemimpin unit kerja dari berbagai teori yang relevan

b. Tugas-tugas kepengawasan

Materi yang mengulas berbagai uraian mengenai tugas pengawas meliputi :

- 1) Melatih karyawan baru
- 2) Memberikan perintah, rincian tugas, dan pemberian prosedur-prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan
- 3) Meningkatkan kemampuan bawahan sebagai upaya memelihara standar-standar pekerjaan

c. Tanggung jawab pengawas

Memuat tanggung jawab dari seorang pengawas dalam mengendalikan hubungan antara individu/karyawan dengan pekerjaan yang diperinci sebagai berikut:

- 1) Pembuat keputusan dalam kelompok kerja
- 2) Sumber informasi mengenai Analisa jabatan
- 3) Menetapkan program pelatihan
- 4) Sebagai wakil manajemen
- 5) Sebagai jembatan informasi atasan dan bawahan
- 6) Memberikan instruksi kerja

Materi yang diberikan diatas mempertimbangkan hal-hal yang terkait dengan bidang pengawasan, yaitu :

a. Dasar-dasar organisasi

Dasar-dasar organisasi adalah pengetahuan mendasar mengenai organisasi/perusahaan yang meliputi : fungsi dan struktur organisasi, fungsi dan struktur organisasi digunakan untuk mengetahui pola-pola pemberian wewenang, instruksi, dan pendelegasian tugas sehingga dapat

dilihat alur pertanggung jawaban, informasi dan koordinasi untuk masing-masing jabatan

b. *Goal setting* (menetapkan tujuan)

Tujuan adalah apa yang berusaha diselesaikan oleh individu, merupakan obyek atau bidikan dari suatu tindakan. Tujuan yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tujuan harus merupakan perluasan dari nilai-nilai yang dipegang.
- 2) Tujuan harus spesifik.
- 3) Tujuan harus terukur.
- 4) Tujuan itu menantang tetapi realistik.

Melalui materi ini diharapkan peserta:

- 1) Memahami alasan mengenai apa yang menjadi tujuan hidupnya melalui bekerja
- 2) Menjelaskan kembali definisi tujuan dan penetapan tujuan
- 3) Mengetahui teknik-teknik penentuan tujuan
- 4) Mengaplikasikan teknik-teknik penetapan tujuan

c. Administrasi kerja

Tujuan adalah mengetahui dan memahami prosedur kerja yang berlaku yang telah ditetapkan perusahaan. Materi ini memuat :

- 1) Apa definisi dari prosedur kerja
- 2) Bagaimana suatu prosedur kerja berfungsi
- 3) Bagaimana melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja

Melalui materi ini diharapkan peserta :

- 1) Memahami definisi prosedur kerja yang baku yang ditetapkan perusahaan
- 2) Mengetahui fungsi dari prosedur-prosedur kerja
- 3) Mampu mengaplikasikan prosedur kerja dalam pelaksanaan kerja

d. Hubungan antar manusia

Materi ini memuat mengenai :

- 1) Prinsip-prinsip riset hubungan antara karyawan dengan pekerjaan dan karyawan dengan karyawan lain (atasan-bawahan, bawahan-atasan)
- 2) Metode mengembangkan komunikasi yang baik

Dengan materi ini diharapkan peserta :

- 1) Mampu memahami prinsip hubungan karyawan dengan pekerjaan, dan karyawan dengan karyawan yang lain (atasan dengan bawahan-bawahan dengan atasan)
- 2) Mengaplikasikan prinsip-prinsip komunikasi dan hubungan yang baik dengan bawahan dan atasan
- 3) Mengaplikasikan metode komunikasi dalam pekerjaannya

e. Keahlian teknis

Materi memuat :

- 1) Keahlian teknis yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaannya
- 2) Keahlian dalam memberikan instruksi dalam pelaksanaan pekerjaan

Dengan materi ini harapkan peserta :

- 1) Mampu Menjabarkan keahlian teknis yang diperlukan dalam bidang pekerjaannya masing-masing

- 2) Memahami aspek-aspek supervisi, termasuk dalam kemampuan dalam pemberian instruksi dan prosedur kerja.

Sedangkan materi pokok yang penting yang harus diberikan dalam pelaksanaan pelatihan pengawasan (*Supervisory training*) yang diberikan adalah :

- 1) *Job Instruction* (instruksi kerja)

Job instruction adalah bagaimana seorang *supervisor* memberikan instruksi mengenai prosedur pekerjaan untuk memudahkan pekerjaan

Langkah-langkahnya adalah :

- a. Persiapkan karyawan
- b. Tunjukkan bagaimana melaksanakan pekerjaan
- c. Selidiki baik-baik bagaimana ia bekerja
- d. Tidak lanjut apa yang anda ketahui

- 2) *Job methods* (metode kerja)

Bagaimana seorang pengawas memberikan pemahaman kepada bawahannya mengenai metode yang dipakai dalam pekerjaannya.

Langkah-langkahnya :

- a. Uraikan pekerjaan
- b. Tanyakan setiap rincian
- c. Kembangkan metode baru
- d. Terapkan metode baru

- 3) *Job relation* (hubungan kerja)

Bagaimana seorang pengawas mengembangkan hubungan kerjasama dan kerjasama kelompok yang efektif diantara tenaga kerja

Langkah-langkahnya :

- a. Usahakan memperoleh fakta-fakta
 - b. Pertimbangkan dan putuskan
 - c. Ambil tindakan
 - d. Periksa hasil-hasilnya
5. Memilih metode penyampaian materi dan media yang digunakan

Metode yang digunakan dalam pelatihan kepengawasan ini adalah:

a. Metode presentasi

1) Metode ceramah

Dalam metode ini pelatih memberikan materi pelatihan secara lisan kepada peserta pelatihan

2) Teknik audiovisual

Dalam metode teknik audiovisual, instruktur menyertakan gambar-gambar, data-data, materi-materi dengan menggunakan media bantu berupa slide show, OHP, Film dan *power point*.

b. Metode *Hands-on*

1. Studi Kasus (*Case Study*)

Studi kasus adalah gambaran tentang bagaimana pegawai atau organisasi menghadapi situasi yang sulit. Para peserta pelatihan perlu menganalisa dan mengkritik tindakan yang telah diambil, yang mengindikasikan tindakan yang tepat dan menyarankan apa yang mungkin dilakukan secara berbeda. Asumsi utama dengan pendekatan ini adalah pegawai kemungkinan akan menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang telah mereka pelajari. Kasus yang mungkin lebih cocok

untuk mengembangkan ketrampilan intelektual yang lebih tinggi, seperti analisis, sintesa dan evaluasi. Ketrampiulan ini sering dibutuhkan oleh manajer atau profesional lain. Kasus ini juga membantu peserta pelatihan mengembangkab kesediaan untuk mengambil resiko atas ketidak pastian hasil, berdasarkan analisis mereka atau situasi.

2. *Bussiness Games*

Bussiness Games diperlukan peserta pelatihan untuk memperoleh informasi, menganalisa dan membuat keputusan. *Bussiness games* utamanya digunakan untuk mengembangkan ketrampilan manajemen. *Bussiness games* mendorong untuk belajar karena partisipan secara aktif terlibat dalam peroses pengambilan keputusan. Tipe-tipe keputusan yang dibuat dalam *Bussiness games* ternasuk seluruh aspek praktek manajemen yaitu hubungan ketenagakerjaan (penyiapan SDM) metode kerja (prosedur kerja) dan keuangan (kalkulasi budget proyek).

3. Bermain Peran (*Role Play*)

Dalam bermain peran, peserta pelatiha memainkan peran seperti karakter yang diberikan kepadanya. Informasi mengenai situasi (seperti masalah pekerjaan atau interpersonal) diberikan pada peserta pelatihan. Bermain peran berbeda dengan simulasi berdasar kan pilihan respon yang tersedia untuk peserta pelatihan dan tingkat kedetilan situasi yang diberikan kepada peserta pelatihan. Bermain peran mungkin memberikan informasi terbatas mengenai situasi dibandingkan dengan simulasi. Simulasi fokus pada respon fisik (contohmya menarik pengungkit). Bermain peran fokus pada interpersonal (contohnya meminta informasi, menyelesaikan

konflik). Agar bermain peran efektif, pelatih perlu menggunakan beberapa kegiatan sebelum, selama dan setelah bermain peran. Sebelum bermain peran, penting untuk menjelaskan tujuan kegiatan kepada peserta pelatihan. Pelatih perlu menjelaskan tentang bermain peran, karakter peran, dan alokasi waktu. Selama kegiatan, pelatih perlu memonitor waktu, intensitas dan perhatian kelompok. Pada akhir bermain peran, perlu dilakukan tanya jawab agar peserta pelatihan memahami pengalaman dan mendiskusikan *insight* mereka dengan yang lain. Peserta pelatihan juga mendiskusikan perasaan mereka, apa yang terjadi selama pelatihan, apa yang mereka pelajari, bagaimana pengalamannya, tindakan mereka, hasil yang berhubungan dengan situasi kerja.

B. 3. 2. Waktu Pelaksanaan Pelatihan

Waktu yang digunakan untuk pelatihan kepengawasan ini adalah sebanyak 12 jam dan jadwal pelatihannya disesuaikan dengan kebijakan yang ditetapkan pihak PT. Asa Cipta Asri.

B. 3. 3. Estimasi Biaya Pelatihan

Estimasi biaya pelatihan dan perincian penggunaan biaya untuk pelaksanaan pelatihan kepengawasan (supervisory training) dapat dilihat dalam perincian biaya berikut:

1. Sie Kesekretariatan

- a. Materi pelatihan : Rp. 300.000,00
- b. Training Kit, berupa :

1) Copian materi pelatihan:	@ Rp. 5.000,00 X 18 = Rp. 90.000, 00
2) <i>Note Book</i> :	@ Rp. 2.000,00 X 18 = Rp. 32.000,00
3) <i>Ballpoint</i> :	@ Rp. 2.000,00 X 18 = Rp 32.000,00
c. Penggandaan soal-soal evaluasi:	Rp. 25.000,00
2. Sie Acara	
Honor instruktur:	Rp. 5.000.000,00
3. Sie Perlengkapan	
a. <i>Identity Card</i>	Rp. 10.000,00 X 18 = Rp. 180.000,00
b. Sertifikat	Rp. 15.000,00 X 18 = Rp. 270.000,00
c. Bahan permainan	Rp. 300.000,00
4. Sie Konsumsi	
a. Nasi kotak	@ Rp. 20.000,00 X 18 X 2 = Rp. 640.000,00
b. <i>Cofee Break</i>	@ Rp. 10.000,00 X 18 X 2 = Rp. 320.000,00
5. Sie Dokumentasi	Rp. 100.000,00
6. Lain-lain (biaya cadangan)	Rp. 500.000,00
Total Biaya pelatihan	Rp. 7. 789.000,00

B. 4. Rancangan Evaluasi Intervensi

Efektifitas suatu program intervensi tergantung terhadap hasil evaluasi. Menurut Saydam (2006: 137) sampai saat ini hanya evaluasi yang bisa dikatakan sebagai sarana mengetahui sampai dimana daya serap peserta pelatihan terhadap materi yang diberikan. Untuk tujuan evaluasi maka disetiap akhir sesi penyampaian materi pelatihan diberikan kepada peserta angket evaluasi. Evaluasi

yang digunakan dalam pelatihan ini terdiri dari dua jenis yaitu ; evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

Evaluasi program pelatihan kepengawasan (*supervisory training*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar efektivitas program pelatihan ini sehingga dapat dikatakan sebagai suatu program yang "berhasil".

Dengan menggunakan parameter yang dikemukakan oleh D. L. Kirkpatrick (dalam Noe,2002), yaitu : *reaction, learning, behavior and result*.

Tabel 14. Kriteria Evaluasi Pelatihan D. L. Kirkpatrick

<i>Level</i>	<i>Criteria</i>	<i>Focus</i>
1	<i>Reaction</i>	<i>Trainee Satisfaction</i>
2	<i>Learning</i>	<i>Acquisition of knowledge, skill, attitude, behavior</i>
3	<i>Behavior</i>	<i>Improvement of behavior in job</i>
4	<i>Result</i>	<i>Business result achieved by trainees</i>

Sumber : Noe, 2002

B. 4. 1 Evaluasi Sumatif

Dalam pelatihan kepengawasan di PT. Asa Cipta Asri, untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan kepengawasan diketahui dengan melakukan evaluasi sumatif. Hal ini merujuk pada teori dari Kirkpatrick mengenai kriteria evaluasi pelatihan pada level ke 2 (dua) yaitu *learning*, yang memfokuskan pada penyerapan dan pemahaman terhadap *Knowledge, Skill, Attitude* dan *Ability*.

Dalam pelatihan ini, untuk mengetahui adanya proses *Learning* dilakukan dengan cara memberikan test materi pelatihan kepengawasan. Tes yang diberikan merupakan model *Pretest – Posttest*, dimana soal test pelatihan kepengawasan

(*supervisory training*) diberikan sebelum dan sesudah pelatihan. Hal ini dikarenakan tidak adanya kelompok pembanding yang ada sebagai kontrol terhadap peserta pelatihan. Hasil yang diperoleh dari test yang diberikan pada peserta pada saat sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui derajat pengenalan peserta pelatihan terhadap materi pelatihan (*Cognitive Outcomes*).

B. 4. 2. Evaluasi Formatif

Untuk mengetahui apakah pelatihan kepengawasan (*supervisory training*) telah berlangsung dengan baik dan lancar serta untuk mengetahui tingkat kepuasan para peserta pelatihan (*affective Outcomes*) terhadap program pelatihan kepengawasan (*supervisory training*) maka dilaksanakan evaluasi formatif. Hal ini sesuai dengan kriteria keberhasilan pelatihan yang dikemukakan Kirkpatrick (dalam Noe, 2002), yaitu kriteria level 1 (satu) yaitu *Reaction*. Sebagai bahan evaluasi Formatif, *trainer* menghimpun pendapat dan masukan dari para peserta pelatihan. Data ini bersifat kualitatif untuk menentukan opini, pendapat, perasaan puas dan masukan dari peserta pelatihan dengan menggunakan angket yang telah disusun sebagai bagian dari program evaluasi pelatihan.

Pendapat dan opini peserta pelatihan terhadap pelatihan kepengawasan diungkap dengan menggunakan angket yang memuat pertanyaan-pertanyaan kualitatif (terbuka). Aspek yang diungkap adalah:

- Kepuasan peserta pelatihan
- Kepercayaan terhadap program pelatihan

- Kemudahan peserta dalam menyerap materi pelatihan (*Knowledge Acquisition*)

Evaluasi formatif dan dilaksanakan dengan menggunakan metode *post test*. Data yang berhasil dikumpulkan yang berupa opini dari peserta pelatihan mengenai penyelenggaraan pelatihan kepengawasan digunakan sebagai data evaluasi untuk menilai efektifitas pelatihan dengan menggunakan parameter yang dikemukakan oleh D. L. Kirkpatrick (dalam Noe,2002), terutama untuk level criteria *reaction*



BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan kajian yang dilakukan penulis terhadap bagian *Construction Mechanical Electrical* Departemen Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri Surabaya, dapat disimpulkan bahwa kinerja bagian *Construction Mechanical Electrical* khususnya Koordinator CME dianggap kurang optimal. Ketidak-optimalan kinerja bagian *Construction Mechanical Electrical* (CME) diidentifikasi berdasarkan adanya beberapa kesalahan dalam pengerjaan proyek khususnya berkaitan dengan prosedur pelaksanaan dan aplikasi desain proyek. Hal tersebut berpengaruh terhadap mutu hasil konstruksi dimana terjadinya ketidakpuasan konsumen yang berkaitan dengan desain awal bangunan, administrasi proyek dan ketepatan waktu penyelesaian proyek.

Kemampuan Koordinator CME khususnya berkaitan dengan kemampuan supervisi dan pemberian instruksi kerja terhadap bawahan yang dalam hal ini Kepala Proyek, dianggap kurang memadai. Sedangkan dalam pelaksanaannya, fungsi pengawasan dan pemberian instruksi kerja sangat penting sebagai upaya menjaga agar pelaksanaan kegiatan konstruksi tower agar sesuai dengan perencanaan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Kemampuan supervisi dan pemberian instruksi kerja yang kurang memadai dari Koordinator CME, dalam menjalankan fungsi kontrol terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh Kepala Site Proyek berakibat pada munculnya penyimpangan terhadap prosedur pelaksanaan proyek. Apa yang ditimbulkan oleh

adanya penyimpangan prosedur pelaksanaan proyek adalah tidak tercapainya target proyek yang telah ditetapkan dalam rencana awal pelaksanaan proyek.

Dalam upaya untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dimana faktor yang memiliki kontribusi terhadap timbulnya kesenjangan antara target perusahaan dan kondisi aktual adalah kurangnya kemampuan koordinator CME yang berkaitan dengan kemampuan supervisi, maka penulis memilih desain intervensi berupa pelatihan untuk meningkatkan kemampuan supervisi dari Koordinasi CME .

Tujuan dilaksanakannya program pelatihan adalah untuk ; (1). Meningkatkan kemampuan koordinator CME yang berkaitan dengan kemampuan supervisi. (2). Diharapkan terbentuknya perilaku baru yang merupakan efek dari peningkatan pengetahuan dan pemahaman yang berkaitan dengan kemampuan supervisi. (3) peningkatan kemampuan supervisi diharapkan akan meningkatkan kelancaran koordinasi dan alur pemberian instruksi dari koordinator CME kepada Kepala Proyek sehingga kemungkinan adanya penyimpangan pelaksanaan kegiatan konstruksi dapat diminimalisir.

Rancangan program pelatihan kepengawasan (*supervisory training*) yang dipilih sebagai metode intervensi memiliki tahapan yaitu : (1) Menganalisa kebutuhan pelatihan dan menetapkan tujuan pelatihan, (2) Menyiapkan peserta pelatihan, (3) Menentukan dan mendesain kurikulum pelatihan, (4) Menyiapkan metode evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan, (5) Menetapkan program pemantapan hasil pelatihan.

B. SARAN

Berdasarkan analisis dan kajian terhadap permasalahan yang terjadi pada bagian *Construction Mechanical Electrical* PT. Asa Cipta Asri. Penulis menyarankan :

1. Bagi perusahaan :

- a. Adanya suatu program peningkatan kemampuan dan skill karyawan yang bersifat menetap sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing perusahaan. Peningkatan kemampuan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Menjadikan program pelatihan kepengawasan (*Supervisory Training*) sebagai suatu program yang bersifat wajib diikuti oleh karyawan yang berada pada level supervisor.
- c. Adanya dukungan dari pihak manajemen perusahaan bagi pelaksanaan program pelatihan

2. Bagi personel karyawan bagian CME

- a. Program pelatihan ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk meng *up-grade* kemampuan untuk sebagai upaya peningkatan kualitas diri yang terkait dengan *Knowledge, Skill* dan *Ability*
- b. Sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas kerja dengan adanya pemahaman baru mengenai kemampuan, baik bersifat teknis maupun non teknis yang terkait dengan fungsi pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, D. A. (2005). Pelatihan Kepemimpinan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan PDAM Kota Surabaya : Tugas Akhir. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga. tidak diterbitkan.
- Bennard. M. Bass. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press. Page : 21
- Gary. A. Yukl. (1981). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall. Page : 270
- Gibson, L.J., Ivancevich, M.J., & Donnelly, Jr. J. H. (1997). *Organisasi: Struktur, Perilaku dan Proses*. Edisi ke Delapan. Terjemahan oleh Adiarni, Nunuk. Jakarta: Bina rupa Aksara.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Terjemahan oleh Suandy, Early.. Jakarta: Salemba empat.
- Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer. (1993). *Competance At Work, Model For Superior Performance*, Canada: John Willy & Sons, Inc.. Page : 11
- M. Thomas, Angela. (1995). *Coaching for Staff Development*, Jogjakarta: Kanisius.
- Mitchell, T.R. (1997).. *Matching Motivational Strategies with Organizational Context*, dalam *Research in Organizational Behavior* (vol 19) eds L L Cummings dan B M Staw Greenwich, CT: JAI Press hal 63
- Moekijat. 1976. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke IV. Bandung: Mandar Maju.
- Saydam, G. (2006). *Built In Training : Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset .

Yuwono, I., Suhariadi, F., Handoyo, S., Fajrianti, Muhamad, B. S., Septarini, B. G. (2005). *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga





Hal : Permohonan Pengambilan Data

Lamp. : -

Kepada

Yth. Bapak Direktur PT. Asa Cipta Asri

Di Empat

Bersamaan dengan surat ini, kami :

Nama : Winarno Heru Murjito

NIM : 090515529M

Jurusan/Fakultas : Program Profesi Psikologi Universitas Airlangga

Sebagai mahasiswa program magang di PT. Asa Cipta Asri, mengajukan permohonan ijin untuk melakukan kegiatan pengambilan data pada bagian CME Departemen Pengendalian dan Operasi yang diperlukan bagi penyusunan Tugas Akhir pada perusahaan yang bapak pimpin.

Demikian surat permohonan ijin ini saya ajukan, dan atas perhatian dan ijinnya kami haturkan terima kasih

Hormat kami,

Winarno Heru Murjito

Bagian MSDM



PT. ASA CIPTA ASRI
General Contractor

SURAT KETERANGAN
Nomor : 23/ Adm/SDM/ ACA-BAP/ 07

Yang bertanda tangan di bawah ini, kami Direktur PT Asa Cipta Asri menerangkan bahwa karyawan/ mahasiswa yang tersebut dibawah ini :

Nama : Winarno Heru Murjito

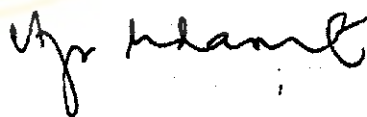
Status Karyawan : Peserta Magang

Bagian : MSDM

Telah melaksanakan pengambilan data untuk keperluan penulisan tugas akhir yang berlangsung pada tanggal : 04 Januari – 12 Januari 2007

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Surabaya, 12 Januari 2007
PT. Asa Cipta Asri
Direktur Utama



Ir. Agus Sudarminto, MM

Tabel 15 Kurikulum Pelatihan

Hari : I (Ke-satu)

Peserta : Karyawan Koordinator Proyek dan Kepala Site Proyek/Mandor yang berada pada bagian CMEdepartemen Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri.

MODUL	MATERI	TUJUAN	WAKTU	METODE	MEDIA
Introduction & Ice Breaking	Perkenalan dan Game	Tujuan : 1. Memperkenalkan diri dan mempererat hubungan antar peserta pelatihan 2. Meningkatkan inisiatif peserta untuk ikut berperan dalam pelatihan	± 10 Menit	Kuis	Pertanyaan kuis
Apakah Fungsi Pengawasan/Definisi Kepengawasan?	1. Kegiatan I : Ceramah : a. Pengertian Kepengawasan b. Fungsi jabatan yang terkait dengan kepengawasan 2. Kegiatan II : Tanya jawab	Peserta mampu : 1. Menyebutkan definisi dan maksud dari Kepengawasan/Supervisory 2. Menyebut fungsi jabatan yang terkait dengan pengawasan	Kegiatan I : ± 30 Menit Kegiatan II : ± 45 Menit	➤ Ceramah ➤ Diskusi interaktif	➤ LCD/Slide ➤ Show ➤ Makalah
Tanggung jawab pengawas	1. Kegiatan I : Ceramah a. Pembuat keputusan dalam kelompok kerja b. Sumber informasi mengenai jabatan c. Menetapkan program	Peserta mampu : 1. Menguasai dan memahami tanggung jawab pengawas 2. Mengaplikasikan tanggung jawab pengawas melalui latihan sudi kasus	Kegiatan I : ± 45 Menit Kegiatan II : ± 45 Menit Kegiatan III :	➤ Ceramah ➤ Diskusi interaktif ➤ Studi kasus	➤ LCD/Slide ➤ Show ➤ Makalah ➤ Kasus kepengawasan

MODUL	MATERI	TUJUAN	WAKTU	METODE	MEDIA
	<p>pelatihan wakil manajemen jembatan dan informasi atasan dan bawahan</p> <p>f. Memberikan instruksi kerja</p> <p>2. Kegiatan II : Tanya Jawab</p> <p>3. Kegiatan III : Studi Kasus : Penggambilan keputusan dan penyampaian instruksi kerja</p>		± 60 Menit		
<p>Coffe Break</p> <p>Administrasi dan prosedur kerja</p>	<p>Coffe Break/Isoma</p> <p>1. Kegiatan I : Ceramah : a. Apa definisi prosedur kerja b. Bagaimana prosedur berfungsi c. Bagaimana melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja</p> <p>2. Kegiatan II : Tanya jawab</p>	<p>Refresing</p> <p>Peserta mampu :</p> <ol style="list-style-type: none"> Menguasai dan menyebutkan definisi prosedur kerja Menguasai pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur kerja yang baku 	<p>30 Menit</p> <p>Kegiatan I : ± 60 Menit</p> <p>Kegiatan II : ± 45 Menit</p>	<p>-</p> <p>▲ Ceramah ▲ Diskusi interaktif</p>	<p>-</p> <p>▲ LCD/Slide Show ▲ Makalah</p>
<p>Alokasi waktu total pelatihan hari pertama</p>					
<p>370 Menit atau 6 jam 10 menit</p>					

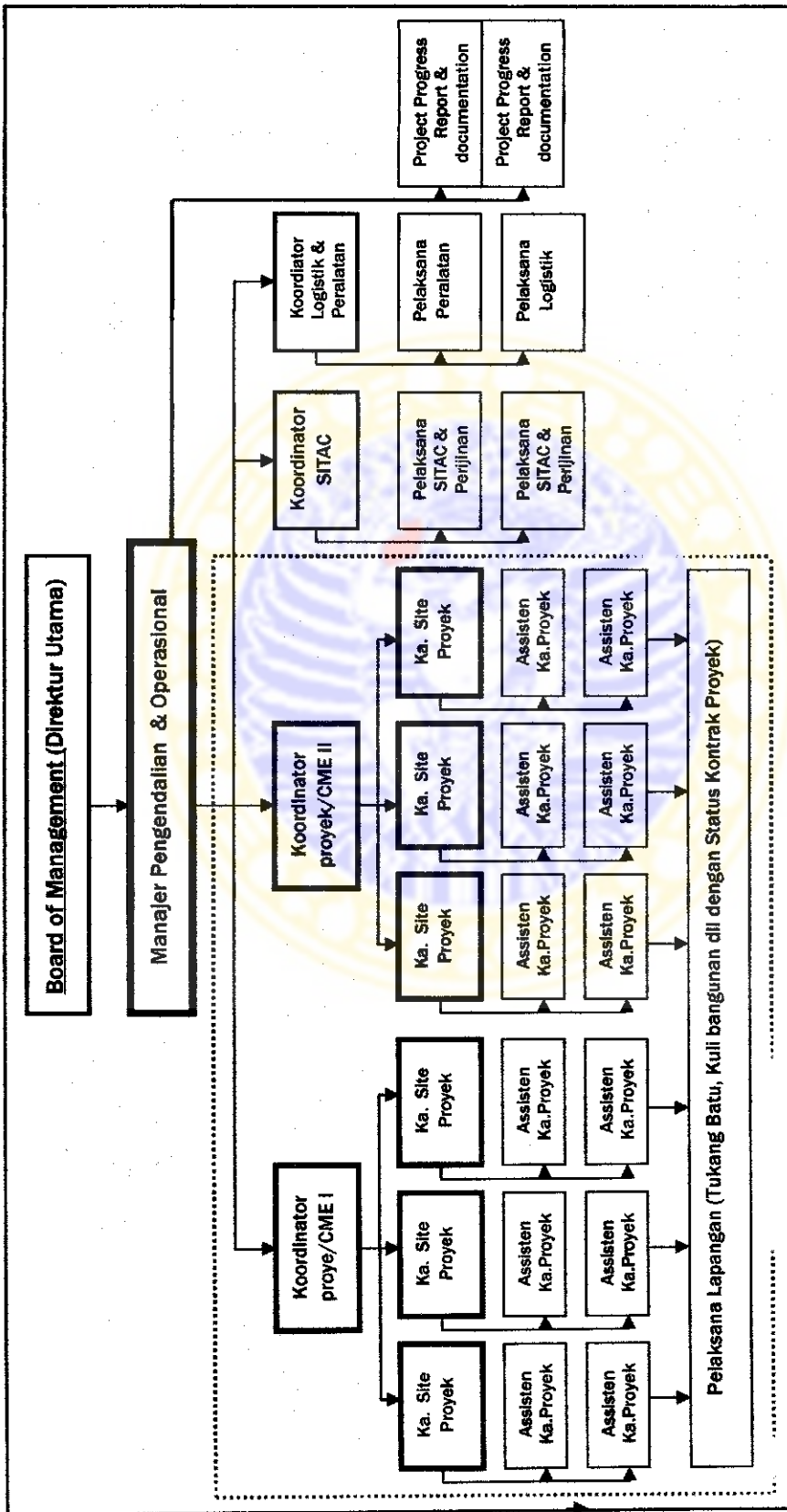
Tabel 15 Lanjutan

Hari : II (Kedua)

MODUL	MATERI	TUJUAN	WAKTU	METODE	MEDIA
Ice Breaking	1. Game dan pertanyaan	Tujuan : 1. Mengembangkan kesiapan peserta untuk menerima materi pelatihan 2. Meningkatkan inisiatif peserta untuk ikut berperan dalam pelatihan	± 10 Menit	▲ Kuis dan pertanyaan	▲ Kuis dan pertanyaan
Dasar dasar organisasi	1. Kegiatan I : Ceramah : a. Menggambarkan struktur organisasi yang terkait dengan fungsi koordinasi dan alur pendelegasian b. Memberikan siklus pertanggung jawaban pekerjaan 2. Kegiatan II : Tanya jawab	Peserta mampu : 1. Memahami dan berkoordinasi sesuai dengan struktur organisasi yang ada 2. Mengetahu kepada siapa ia harus bertanggungjawabkan hasil kerjanya	Kegiatan I : ± 30 Menit Kegiatan II : ± 45 Menit	▲ Ceramah ▲ Diskusi interaktif	▲ LCD/Slide Show ▲ Makalah
Keahlian teknis	1. Kegiatan I : Ceramah a. Keahlian teknis yang diperlukan menjalankan pekerjaannya b. Keahlian dalam	Peserta mampu : 1. Menyiapkan keahlian teknis dari fungsi pekerjaannya 2. Menyiapkan dan mengkalulasikan keahlian yang ia miliki dalam memberikan instruksi kerja	Kegiatan I : ± 45 Menit Kegiatan II : ± 45 Menit	Ceramah Diskusi interaktif Studi kasus	▲ LCD/Slide Show ▲ Makalah ▲ Kasus ▲ Prosedur dan intruksi

MODUL	MATERI	TUJUAN	WAKTU	METODE	MEDIA
	<p>memberikan instruksi pelaksanaan pekerjaan</p> <p>2. Kegiatan II : Tanya Jawab</p> <p>3. Kegiatan III : Studi Kasus : Pemecahan masalah yang terkait dengan instruksi kerja</p>	<p>Refresing</p>	<p>Kegiatan III : ± 60 Menit</p>		<p>kerja</p>
<p>Coffe Break</p> <p>Job Instruction dan Job Methods</p>	<p>Coffe Break/Isoma</p> <p>1. Kegiatan I : Ceramah : a. Definisi dari Instruction Langkah-langkah pelaksanaan Instruction b. Definisi Job Methods Langkah-langkah Pelaksanaan job methods 2. Kegiatan II : Tanya jawab</p>	<p>Peserta mampu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyebutkan definisi Job Instruction dan Job Methods 2. Menguasai langkah-langkah pelaksanaan job instruction dan job methods 	<p>30 Menit</p> <p>Kegiatan I : ± 60 Menit</p> <p>Kegiatan II : ± 45 Menit</p>	<p>-</p> <p>Ceramah</p> <p>Diskusi interaktif</p>	<p>-</p> <p>LCD/Slide Show</p> <p>Makalah job instruction & job methods</p>
<p>Alokasi waktu total pelatihan</p> <p>370 Menit atau 6 jam 10 menit</p>					

Struktur Organisasi Departemen Pengendalian dan Operasi PT. Asa Cipta Asri



Keterangan :
 Bagian CME

Tabel 16 Posisi Jabatan, Alokasi Personel dan Gambaran Tugas Jabatan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Manager Pengendalian dan Operasi	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima order jasa konstruksi dari departemen teknik dan pemasaran baik melalui lelang/tender ataupun penunjukan langsung untuk disiapkan aspek operasionalnya. 2. Menyiapkan mekanisme pengendalian proses pembangunan jasa konstruksi. 3. Menetapkan panitia proyek yang dikepalai oleh satu kepala proyek untuk tiap-tiap jasa konstruksi berdasarkan pada pengalaman, dan kompetensi tiap-tiap orang. 4. Mengkoordinir dan mengendalikan Koordinator dan kepala proyek untuk menyiapkan susunan tenaga kerja, biaya, logistik dan peralatan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan order jasa konstruksi. 5. Menyusun Rencana Anggaran Proyek (RAP) untuk setiap order jasa konstruksi sehingga bisa diketahui margin keuntungan perusahaan atas pelaksanaan proyek. 6. Mengendalikan dan mengkoordinir pelaksanaan pembangunan jasa konstruksi sesuai agar sesuai dengan Rencana Anggaran Proyek (RAP) dan rancangan teknis bangunan. 7. Melaporkan hasil jadi bentuk bangunan konstruksi yang telah disetujui oleh konsumen kepada Direksi
Manager Teknik dan Pemasaran	Belum Terisi	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin dan mengkoordinasi Departemen Teknik dan Pemasaran agar dapat mencapai target pendapatan yang optimal. 2. Mengusulkan dan membantu Direksi dalam menentukan harga dan jangka waktu penyelesaian proyek dan pembayaran yang bersaing tetapi masih tetap memberikan keuntungan yang maksimum bagi perusahaan. 3. Memaksimalkan Market Share dan volume pendapatan dengan mengimplementasikan Marketing Mix Strategi. 4. Memonitor dan menganalisa market trend, kebutuhan customer, inovasi produk, perkembangan teknologi dan aktivitas pesaing agar PT. ACA selalu dapat bersaing dalam hal produk dan pelayanan. 5. Mengkoordinir penyediaan dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk tender/lelang guna mendapatkan order kerja 6. Mengkoordinir perencanaan kerja dalam bentuk <i>macam, gambar, kebutuhan biaya dan jenis pekerjaan</i>, jumlah dan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan, penyelesaian order kerja jasa konstruksi. 7. Memberikan informasi yang akurat kepada Direktur mengenai kegiatan pesaing, dan kemungkinan-kemungkinan bisnis baru untuk lebih memantapkan posisi perusahaan.

Tabel 16. Lanjutan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Manager Administrasi	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan dan menjaga kegiatan administrasi dan operasional ketenaga-kerjaan dan umum berjalan setiap hari secara kontinyu dan berkesinambungan. 2. Menandatangani semua masalah administrasi ketenaga-kerjaan dan umum 3. Mengkoordinir semua kegiatan ketenaga-kerjaan dan umum agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. 4. Memastikan dan menjaga kegiatan administrasi dan operasional Keuangan berjalan setiap hari secara kontinyu dan berkesinambungan. 5. Menandatangani semua masalah administrasi Keuangan 6. Mengkoordinir semua kegiatan Keuangan agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar
Koordinator CME	2	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat mekanisme pengendalian dan mekanisme proses pembangunan jasa konstruksi. 2. Mengusulkan kepada Manajer Operasi tentang susunan panitia proyek berdasarkan pada pengalaman, dan kompetensi tiap-tiap orang. 3. Mengkoordinir dan mengendalikan kepala proyek untuk segera menyiapkan susunan tenaga kerja, biaya, logistik dan peralatan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan order jasa konstruksi. 4. Membantu manajer operasi membuat Rencana Anggaran Proyek (RAP) untuk setiap order jasa konstruksi agar segera diketahui margin keuntungan perusahaan atas pelaksanaan proyek. 5. Mengendalikan, mengkoordinir dan menginstruksikan prosedur pelaksanaan pembangunan jasa konstruksi yang dilakukan kepala proyek agar sesuai dengan Rencana Anggaran Proyek (RAP) dan rancangan teknis bangunan. 6. Melakukan verifikasi atas hasil kerja kepala proyek baik selama proses pembangunan maupun setelah bangunan jadi 7. Melaporkan hasil jadi bentuk bangunan konstruksi kepada manajer operasi.

Tabel 16. Lanjutan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Koordinator CME	2	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat mekanisme pengendalian dan mekanisme proses pembangunan jasa konstruksi. 2. Mengusulkan kepada Manajer Operasi tentang susunan panitia proyek berdasarkan pada pengalaman, dan kompetensi tiap-tiap orang. 3. Mengkoordinir dan mengendalikan kepala proyek untuk segera menyiapkan susunan tenaga kerja, biaya, logistik dan peralatan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan order jasa konstruksi. 4. Membantu manajer operasi membuat Rencana Anggaran Proyek (RAP) untuk setiap order jasa konstruksi agar segera diketahui margin keuntungan perusahaan atas pelaksanaan proyek. 5. Mengendalikan, mengkoordinir dan menginstruksikan prosedur pelaksanaan pembangunan jasa konstruksi yang dilakukan kepala proyek agar sesuai dengan Rencana Anggaran Proyek (RAP) dan rancangan teknis bangunan. 6. Melakukan verifikasi atas hasil kerja kepala proyek baik selama proses pembangunan maupun setelah bangunan jadi 7. Melaporkan hasil jadi bentuk bangunan konstruksi kepada manajer operasi.
Koordinator SiTac	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkoordinasikan semua pekerjaan yang berkaitan dengan Perijinan dan SITAC. 2. Mengatur perencanaan dan perkembangan proses perijinan dan SITAC 3. Mengkoordinasi, mengarahkan dan mengontrol proses Perijinan dan SITAC 4. Menyusun, Mengkalkulasi dan Mengajukan Anggaran biaya yang mendukung kelancaran proses SITAC 5. Mengontrol dan melaporkan kondisi keuangan SITAC kepada pimpinan perusahaan 6. Menentukan keputusan dalam penanganan masalah yang berkaitan dengan SITAC
Koordinator Administrasi Keuangan dan komersial	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkoordinasi pelaksanaan keuangan harian di bagian keuangan. 2. Melakukan verifikasi atas laporan keuangan yang dikerjakan oleh pelaksana komersial, akunting, dan pajak 3. Mengendalikan pembuatan laporan cash flow mingguan dan bulanan yang dikerjakan oleh pelaksana komersial, akunting, dan pajak 4. Mengkoordinir pembuatan budget tahunan (setahun sekali) 5. Memverifikasi dan mengotorisasi pengeluaran dan penerimaan kas harian setelah dilakukan pemeriksaan oleh Finance.

Tabel 16. Lanjutan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Koordinator SDM	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan masalah administrasi dan operasional dari kegiatan ketenagakerjaan dan umum agar setiap hari berjalan secara kontinyu dan berkesinambungan. 2. Mengkoordinir semua kegiatan ketenaga-kerjaan dari unit-unit agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. 3. Merencanakan ketersediaan jumlah dan kompetensi tenaga kerja perusahaan 4. Merencanakan dan mengendalikan program pengembangan kompetensi karyawan
Koordinator pemasaran	Dalam Terisi	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat rencana pemasaran jasa konstruksi kepada 3 jenis konsumen PT. ACA BAP 2. Membuat rancangan harga dan jangka waktu penyelesaian tiap-tiap proyek serta pembayaran yang bersaing tetapi masih tetap memberikan keuntungan yang maksimum bagi perusahaan. 3. Merencanakan, mengendalikan dan mengembangkan Market Share dan volume pendapatan dengan mengimplementasikan Marketing Mix Strategi. 4. Mengusulkan dan membantu Manajer dalam hal informasi tentang harga, hasil analisa market trend, jangka waktu penyelesaian proyek, pembayaran yang bersaing tetapi masih tetap memberikan keuntungan yang maksimum bagi perusahaan, serta informasi tentang kegiatan pesaing, dan kemungkinan-kemungkinan bisnis baru untuk lebih memantapkan posisi perusahaan.
Koordinator Teknik	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan segala dokumen teknis dan legal yang dibutuhkan untuk mengikuti proses tender dari konsumen pengguna 2. Mengkoordinir perencanaan kerja dalam bentuk estimasi kelayakan biaya, tenaga kerja dan resources yang lainnya untuk menyelesaikan setiap order jasa konstruksi 3. Membuat laporan studi kelayakan atas berbagai hal dari setiap order jasa konstruksi 4. Mengendalikan penyelesaian gambar teknik atas munculnya pekerjaan jasa konstruksi baik untuk kepentingan lelang ataupun implementasi pekerjaan di lapangan.

Tabel 16. Lanjutan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Koordinator Logistik dan peralatan	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat mekanisme pengelolaan & pengendalian ketersediaan logistik, peralatan dan angkutan untuk mendukung pembangunan di tiap-tiap proyek. 2. Memverifikasi permintaan logistik, peralatan dan angkutan dari bagian pengendalian dan operasi yang disesuaikan dengan Rencana Anggaran Proyek (RAP) 3. Mengkoordinir dan mengendalikan distribusi logistik, peralatan dan angkutan ke tiap-tiap proyek yang menjadi order perusahaan. 4. Mengkoordinir dan mengendalikan administrasi semua jenis logistik, peralatan dan distribusi yang di sampaikan ke tiap-tiap proyek. 5. Membuat laporan permintaan logistik, peralatan dan angkutan untuk tiap-tiap proyek untuk disampaikan manajer operasi
Pelaksana <i>Accounting</i>	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersiapkan segala hal yang berkaitan dengan laporan akuntansi kepada manager Administrasi serta kepala bagian administrasi dan keuangan. 2. Memeriksa buku harian (ledger) untuk kemudian dipindahkan ke dalam format laporan keuangan yang baku menurut SAK (Standard Akuntansi keuangan). 3. Melakukan verifikasi akhir atas laporan Stock. 4. Melakukan verifikasi atas seluruh jurnal penerimaan atau pengeluaran kas & bank serta jurnal memorial. 5. Melakukan verifikasi akhir atas perhitungan cost of goods sold.

Tabel 16. Lanjutan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Pelaksana Comersial and Invoicement	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memeriksa setiap pengeluaran kas baik melalui Bukti Kas Keluar maupun Bukti Bank Keluar, apakah pengeluaran tersebut berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan atau pribadi, penting atau tidak, termasuk pula menilai kebenaran dan kewajaran dari pengeluaran tersebut. Apabila disetujui, bagian komersial akan memberi paraf BKK atau BBK tersebut, lalu diserahkan kepada Kepala Bagian Keuangan untuk mendapat persetujuan. 2. Mencatat dan Memeriksa setiap penerimaan kas dari pencairan giro di bank dengan membandingkan list dari giro yang cair, bukti bank dan catatan kasir. Setelah dilakukan verifikasi, bagian komersial akan memberi paraf BKM dan BBM tersebut lalu diserahkan kepada Kepala Bagian Keuangan untuk diketahui. 3. Mencatat dan Memeriksa laporan kas dan laporan posisi kas dan bank harian untuk kemudian dimintakan persetujuan pada Kepala Bagian Keuangan. 4. Memeriksa setiap kegiatan invoicing dan menilai kebenaran dan kewajaran kegiatan invoicing tersebut kemudian melaporkan kepada manager administrasi untuk disetujui
Pelaksana Perencanaan SDM	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengendalikan Administrasi tenaga-kerja yang ada di perusahaan dalam hal : <ol style="list-style-type: none"> a. Absensi b. Data Base c. Man Power Strength (MPS) tetap dan harian d. Turn Over Karyawan tetap dan Harian 2. Mengendalikan Administrasi tenaga-kerja yang ada di perusahaan dalam hal : <ol style="list-style-type: none"> a. Surat keputusan direksi dan umum b. Surat menyurat internal dan eksternal c. Administrasi umum d. Hubungan dengan instansi terkait e. Hubungan dengan lembaga Pendidikan

Tabel 16. Lanjutan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Pelaksana SITac dan Perijinan	4	<p>Tugas Pokok</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan kegiatan perijinan dan SITAC sesuai dengan prosedur operasional bagian SITAC 2. Menjamin kelancaran proses perijinan dan SITAC sehingga dokumen perijinan yang diperlukan dapat diperoleh 3. Melaporkan setiap laporan kegiatan SITAC dan Perijinan kepada Koordinator SITAC dan perijinan baik kelancaran proses perijinan dan SITAC maupun kendala yang dihadapi 4. Melaporkan biaya yang dibutuhkan untuk kegiatan perijinan dan SITAC kepada koordinator Perijinan dan SITAC
Pelaksana CME Mandor/ Kepala Site Project	6	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Menerima perintah manajer operasi dan coordinator CME untuk segera menyiapkan susunan personalia, dan kebutuhan akan bahan-bahan bangunan serta peralatan dalam menyelesaikan proyek 3. Mengendalikan dan mengkoordinir prosedur pelaksanaan proyek pembangunan jasa konstruksi kepada pekerja lapangan dibawahnya berdasarkan pada rancangan (teknis dan non-teknis) awal 4. Memastikan tidak adanya penyimpangan dalam pelaksanaan proyek pembangunan jasa konstruksi, misal berani menolak bila terjadi penyimpangan bestek. 5. Membuat laporan atas hasil pelaksanaan proyek pembangunan jasa konstruksi kepada Koordinator CME dan Manajer Operasi untuk dimintakan persetujuan Direksi dan konsumen.
Pelaksana Logistik	2	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima permintaan logistik dalam jumlah dan jenis yang telah ditentukan setelah disetujui oleh kepala bagian dan manajer operasi 2. Menyiapkan segala kebutuhan logistik untuk tiap-tiap proyek sebagaimana tertuang dalam (Rencana Anggaran Proyek) tiap-tiap proyek 3. Mengadministrasi dan mendokumentasikan secara benar semua kebutuhan logistik untuk tiap-tiap proyek 4. Mendistribusikan semua kebutuhan logistik sesuai dengan permintaan ke tiap-tiap proyek 5. Melaporkan hasil distribusi logistik ke tiap-tiap proyek kepada kepala bagian logistik dan peralatan

Tabel 16 Lanjutan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Pelaksana Peralatan	2	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima permintaan kebutuhan peralatan dalam jumlah dan jenis yang telah ditentukan setelah disetujui oleh kepala bagian logistik & peralatan dan manajer operasi 2. Menyiapkan segala kebutuhan peralatan untuk tiap-tiap proyek sebagaimana tertuang dalam (Rencana Anggaran Proyek) tiap-tiap proyek 3. Mengadministrasi dan mendokumentasikan secara benar semua kebutuhan peralatan untuk tiap-tiap proyek 4. Mendistribusikan semua kebutuhan peralatan sesuai dengan permintaan ke tiap-tiap proyek 5. Melaporkan hasil distribusi peralatan ke tiap-tiap proyek kepada kepala bagian logistik dan peralatan
Pelaksana Pemasaran	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat estimasi kebutuhan konsumen atas jasa konstruksi. 2. Memasarkan jasa konstruksi kepada konsumen 3. Melaporkan semua hasil usaha pemasaran kepada kepala bagian untuk diteruskan kepada Direksi
Pelaksana Teknik/Drafter & estimator	2	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat rancangan gambar teknik yang sesuai dengan permintaan konsumen atas pekerjaan jasa konstruksi. 2. Memintakan persetujuan pimpinan atas rancangan gambar teknik yang telah dibuat sebagaimana kesesuaian dengan permintaan konsumen. 3. Memperbanyak rancangan gambar teknik yang telah disetujui untuk didistribusikan kepada pimpinan, departemen lain yang terkait, dan dokumen. 4. Menyimpan dokumen rancangan gambar teknik yang telah disetujui
Pelaksana Document support	1	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan seluruh dokumen laporan yang berkaitan dengan Progress proyek yang diperlukan 2. Menyiapkan laporan dokumentasi dan administrasi proyek yang mendukung kelancaran proyek 3. Menyiapkan dokumen pendukung lain yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan kondisi proyek
Asisten Pelaksana Logistik	2	<p>Tugas Pokok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu pelaksana logistik dalam menyiapkan kebutuhan yang berkaitan dengan logistik proyek 2. Membantu pelaksana dan kepala logistik dan peralatan dalam mendistribusikan logistik proyek

Tabel 16. Lanjutan

Jabatan	Jumlah personel	Job Description (secara garis Besar)
Asisten Pelaksana Lapangan CME	10	Tugas Pokok : 1. Membantu Kepala proyek dalam pelaksanaan proyek jasa konstruksi. 2. Membantu Kepala proyek dalam menyiapkan material dan peralatan proyek. 3. Membantu kepala proyek dalam melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan proyek .
<i>Office Boy</i>	2	Tugas Pokok : 1. Membantu semua karyawan kantor dalam penyediaan kebutuhan kantor 2. Menyiapkan konsumsi atas perintah bagian rumah tangga perusahaan (kepala bagian administrasi) 3. Membantu merawat dan menjaga kebersihan dan kenyamanan seluruh ruangan yang berada dalam lingkup kantor
Jumlah	44	

Sumber: Data Internal Perusahaan PT. Asa Cipta Asri, 2005

Formulir Soal Evaluasi Formatif Pelatihan Kepengawasan

Evaluasi Penyelenggaraan pelatihan kepengawasan

Unit Kerja :

Materi :

Berilah tanda silang (X) pada pilihan kesan/penilaian anda terhadap penyelenggaraan pelatihan kepengawasan yang anda ikuti. Tidak perlu menyebutkan nama, dan jawablah dengan jujur

1. Kesesuaian materi pelatihan kepengawasan dengan tugas anda sehari-hari
<input type="checkbox"/> Tinggi <input type="checkbox"/> Cukup tinggi <input type="checkbox"/> Sedang <input type="checkbox"/> Kurang
2. Metode penyampaian materi pelatihan kepengawasan oleh Instruktur
<input type="checkbox"/> Baik <input type="checkbox"/> Cukup baik <input type="checkbox"/> Cukup baik <input type="checkbox"/> Kurang
3. Penyiapan dan penguasaan materi pelatihan kepengawasan oleh instruktur
<input type="checkbox"/> Baik <input type="checkbox"/> Cukup baik <input type="checkbox"/> Cukup baik <input type="checkbox"/> Kurang
4. Fasilitas belajar dan alat peraga
<input type="checkbox"/> Baik <input type="checkbox"/> Cukup baik <input type="checkbox"/> Cukup baik <input type="checkbox"/> Kurang
5. Sebelum mengikuti pelatihan kepengawasan, pengetahuan anda tentang materi yang disampaikan instruktur
<input type="checkbox"/> Tinggi <input type="checkbox"/> Cukup tinggi <input type="checkbox"/> Sedang <input type="checkbox"/> Kurang
6. Setelah mengikuti pelatihan kepengawasan kemampuan anda tentang materi yang disampaikan

<input type="checkbox"/> Tinggi <input type="checkbox"/> Cukup tinggi <input type="checkbox"/> Sedang <input type="checkbox"/> Kurang
7. Sebelum mengikuti pelatihan kepengawasan kemampuan anda dalam mengatasi masalah yang berkaitan dengan kepengawasan dalam lingkup kerja anda
<input type="checkbox"/> Tinggi <input type="checkbox"/> Cukup tinggi <input type="checkbox"/> Sedang <input type="checkbox"/> Kurang
8. Setelah mengikuti pelatihan kepengawasan, kemampuan anda mengatasi masalah yang berkaitan dengan kepengawasan
<input type="checkbox"/> Tinggi <input type="checkbox"/> Cukup tinggi <input type="checkbox"/> Sedang <input type="checkbox"/> Kurang
9. Sebelum mengikuti pelatihan kepengawasan, kepercayaan diri anda terhadap kemampuan anda dalam menghadapi masalah yang berkaitan dengan kepengawasan
<input type="checkbox"/> Tinggi <input type="checkbox"/> Cukup tinggi <input type="checkbox"/> Sedang <input type="checkbox"/> Kurang
10. Setelah mengikuti pelatihan kepengawasan, kepercayaan diri anda terhadap kemampuan anda dalam menghadapi masalah yang berkaitan dengan kepengawasan
<input type="checkbox"/> Tinggi <input type="checkbox"/> Cukup tinggi <input type="checkbox"/> Sedang <input type="checkbox"/> Kurang