

**TUGAS AKHIR  
KEMAMPUAN MANAJERIAL YANG BERPENGARUH  
DALAM PENGEMBANGAN PERUSAHAAN KONSTRUKSI  
JANGKA PANJANG**



Diajukan Kepada Universitas Islam Indonesia  
untuk memenuhi sebagai persyaratan memperoleh  
derajat sarjana Teknik Sipil

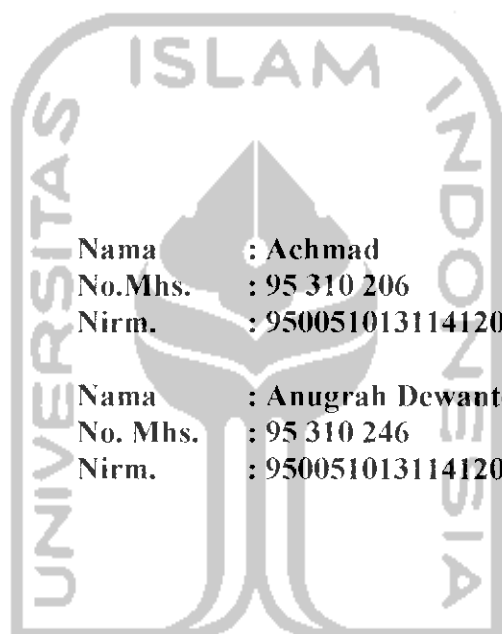
Oleh :

Nama : Achmad  
No.Mhs. : 95 310 206  
Nirm. : 950051013114120203

Nama : Anugrah Dewantoro  
No. Mhs. : 95 310 246  
Nirm. : 950051013114120243

**JURUSAN TEKNIK SIPIL  
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2000**

**TUGAS AKHIR**  
**KEMAMPUAN MANAJERIAL YANG BERPENGARUH**  
**DALAM PENGEMBANGAN PERUSAHAAN KONSTRUKSI**  
**JANGKA PANJANG**

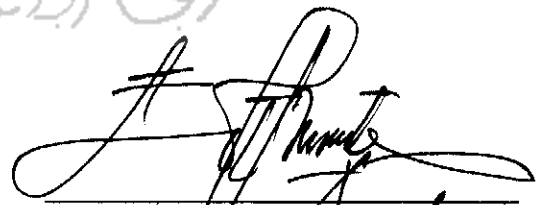


Nama : Achmad  
No.Mhs. : 95 310 206  
Nirm. : 950051013114120203

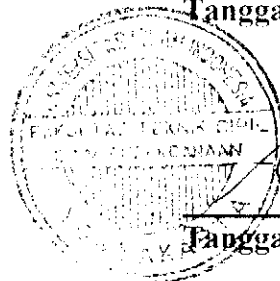
Nama : Anugrah Dewantoro  
No. Mhs. : 95 310 246  
Nirm. : 950051013114120243

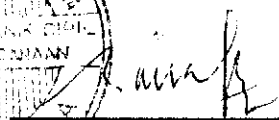
Telah diperiksa dan disetujui oleh :

Dr. Ir. Edy Purwanto, CES, DEA.  
Dosen Pembimbing I

  
Tanggal : 17 April 2020

Ir. Faisol AM, MS.  
Dosen Pembimbing II



  
Tanggal : 7-4-2020

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

*Assalamu,alaikum Wr. Wb.*

Dipanjatkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan.

Tugas Akhir ini merupakan salah satu prasyarat yang harus dipenuhi oleh mahasiswa dalam memperoleh derajat kersarjanaan dalam bidang ilmu teknik sipil dan perencanaan, Universitas Islam Indonesia.

Selama penyelesaian Tugas Akhir yang berjudul “Kemampuan Manajerial Yang Berpengaruh Dalam Pengembangan Perusahaan Konstruksi Jangka Panjang” tentunya banyak pihak yang telah membantu. Pada kesempatan ini diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ir. Widodo MSCE, PhD, selaku Dekan Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Universitas Islam Indonesia.
2. Ir. Tadjuddin BMA, MS, selaku Ketua Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil & Perencanaan, Universitas Islam Indonesia.
3. Dr. Ir. Edy Purwanto CES, DEA, selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan dorongan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Ir. Faisol AM, MS, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan dorongan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

5. Para Pimpinan Perusahaan Konstruksi yang ada di DIY dan Jawa Tengah, yang telah memberikan pendapatnya pada kuisioner.
6. Yang tercinta ayah, ibu kakak dan adik-adik serta semua handai taulan yang telah memberikan dorongan moril maupun materiil pada penyusunan Tugas Akhir ini.
7. Rekan-rekan yang telah membantu memberikan masukan penyusunan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
8. Semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu-persatu yang telah membantu dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

Disadari bahwa penyusunan Tugas Akhir ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Kritik dan saran sangat dibutuhkan demi kesempurnaan Tugas Akhir ini.

Akhirnya diharapkan hasil yang disajikan dalam Tugas Akhir ini dapat membawa manfaat bagi pembaca, dan khususnya bagi diri penyusun.

*Wassalammu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, Februari 2000

Penyusun

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN .....	vii
INTISARI.....	viii
BAB I      PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Batasan Masalah .....	4
1.6 Metode Penelitian.....	5
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Manajemen .....	6
2.2 Pengembangan Organisasi .....	6
2.3 Kepemimpinan .....	7
2.4 Komunikasi.....	7
2.5 Sumber Daya Manusia .....	7

BAB III	LANDASAN TEORI.....	9
	3.1 Definisi Perusahaan .....	9
	3.2 Bentuk-Bentuk Perusahaan .....	9
	3.3 Manajemen Perusahaan .....	10
	3.3.1 Perencanaan .....	12
	3.3.2 Pengorganisasian .....	13
	3.3.3 Pengarahan .....	14
	3.3.4 Pengkoordinasian .....	15
	3.3.5 Pengawasan .....	16
	3.4 Tingkatan Manajer .....	17
	3.5 Pengembangan Organisasi .....	18
	3.6 Perusahaan Konstruksi .....	20
	3.7 Fungsi-Fungsi Manajemen Konstruksi .....	21
	3.8 Manajemen Konstruksi .....	24
	3.9 Manajemen Proyek.....	25
	3.10 Kemampuan Manajer .....	28
	3.11 Pelatihan .....	33
BAB IV	PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN.....	35
	4.1 Pelaksanaan Penelitian .....	35
	4.2 Hasil Penelitian .....	36
	4.2.1 Demografi Perusahaan .....	36
	4.2.2 Kemampuan Manajerial .....	40
	4.2.3 Pelatihan .....	42

BAB V	ANALISIS .....	43
	5.1 Umum .....	43
	5.2 Demografi Perusahaan .....	44
	5.3 Kemampuan Manajerial.....	48
	5.3.1 Kemampuan Manajerial Berdasarkan Total Perusahaan .....	49
	5.3.2 Kemampuan Manajerial Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	53
	5.4 Pelatihan .....	64
	5.4.1 Pelatihan Berdasarkan Total Perusahaan .....	65
	5.4.2 Pelatihan Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	67
BAB VI	PEMBAHASAN .....	73
	6.1 Profil Perusahaan.....	73
	6.2 Kemampuan Pimpinan Perusahaan Konstruksi .....	74
	6.3 Kemampuan Manajer Proyek .....	87
	6.4 Pelatihan .....	100
	6.4.1 Pimpinan Perusahaan.....	100
	6.4.2 Manajer Proyek.....	102
BAB VII	KESIMPULAN DAN SARAN.....	104
	7.1 Kesimpulan .....	104
	7.2 Saran .....	105

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Umur Perusahaan Berdasarkan Total Perusahaan .....	36
Tabel 4.2. Jumlah Kantor Berdasarkan Total Perusahaan .....	37
Tabel 4.3. Jumlah Pimpinan Berdasarkan Total Perusahaan.....	37
Tabel 4.4. Jumlah Manajer Proyek Berdasarkan Total Perusahaan.....	37
Tabel 4.5. Proyek Yang Ditangani Berdasarkan Total Perusahaan .....	38
Tabel 4.6. Jumlah Pegawai Berdasarkan Total Perusahaan .....	38
Tabel 4.7. Pelatihan Berdasarkan Total Perusahaan .....	39
Tabel 4.8. Team Promosi Perusahaan Berdasarkan Total Perusahaan .....	39
Tabel 4.9. TQM Berdasarkan Total Perusahaan.....	39
Tabel 4.10. Hasil Survei Kemampuan Manajerial Untuk Pimpinan .....	40
Tabel 4.11. Hasil Survei Kemampuan Manajerial Untuk Manajer Proyek ...	41
Tabel 4.12. Hasil Survei Pelatihan Untuk Pimpinan .....	42
Tabel 4.13. Hasil Survei Pelatihan Untuk Manajer Proyek .....	42
Tabel 5.1. Umur Perusahaan Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	44
Tabel 5.2. Jumlah Kantor Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	44
Tabel 5.3. Jumlah Pimpinan Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	45
Tabel 5.4. Jumlah Manajer Proyek Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	45
Tabel 5.5. Proyek Yang Ditangani Berdasarkan Kelas Perusahaan.....	46
Tabel 5.6. Jumlah Pegawai Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	46
Tabel 5.7. Pelatihan Berdasarkan Kelas Perusahaan.....	47
Tabel 5.8. Team Promosi Perusahaan Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	47



Tabel 5.9. TQM Berdasarkan Kelas Perusahaan .....	48
Tabel 5.10. Rangkaing Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan.....	49
Tabel 5.11. Prosentase Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan .....	50
Tabel 5.12. Rangkaing Kemampuan Manajerial Manajer Proyek .....	51
Tabel 5.13. Prosentase Kemampuan Manajerial Manajer Proyek .....	52
Tabel 5.14. Rangkaing Kemampuan Manajerial Pimpinan Kelas A .....	53
Tabel 5.15. Prosentase Kemampuan Manajerial Pimpinan Kelas A .....	54
Tabel 5.16. Rangkaing Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas A .....	55
Tabel 5.17. Prosentase Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas A...	56
Tabel 5.18. Rangkaing Kemampuan Manajerial Pimpinan Kelas B .....	57
Tabel 5.19. Prosentase Kemampuan Manajerial Pimpinan Kelas B .....	58
Tabel 5.20. Rangkaing Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas B .....	59
Tabel 5.21. Prosentase Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas B...	60
Tabel 5.22. Rangkaing Kemampuan Manajerial Pimpinan Kelas C .....	61
Tabel 5.23. Prosentase Kemampuan Manajerial Pimpinan Kelas C .....	62
Tabel 5.24. Rangkaing Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas C .....	63
Tabel 5.25. Prosentase Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas C...	64
Tabel 5.26. Rangkaing Pelatihan Pimpinan Perusahaan .....	65
Tabel 5.27. Prosentase Pelatihan Pimpinan Perusahaan .....	65
Tabel 5.28. Rangkaing Pelatihan Manajer Proyek .....	66
Tabel 5.29. Prosentase Pelatihan Manajer Proyek .....	66
Tabel 5.30. Rangkaing Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas A .....	67
Tabel 5.31. Prosentase Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas A .....	67

Tabel 5.32. Rangkaian Pelatihan Manajer Proyek Kelas A .....	68
Tabel 5.33. Prosentase Pelatihan Manajer Proyek Kelas A .....	68
Tabel 5.34. Rangkaian Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas B .....	69
Tabel 5.35. Prosentase Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas B .....	69
Tabel 5.36. Rangkaian Pelatihan Manajer Proyek Kelas B .....	70
Tabel 5.37. Prosentase Pelatihan Manajer Proyek Kelas B .....	70
Tabel 5.38. Rangkaian Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas C .....	71
Tabel 5.39. Prosentase Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas C .....	71
Tabel 5.40. Rangkaian Pelatihan Manajer Proyek Kelas C .....	72
Tabel 5.41. Prosentase Pelatihan Manajer Proyek Kelas C .....	72



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Bagan Organisasi Fungsional Suatu Proyek .....	14
Gambar 3.2. Saling Ketergantungan Diantara Satuan-Satuan Organisasi .....	16
Gambar 3.3. Jumlah dan Wewenang Setiap Tingkatan Manajer .....	18
Gambar 3.4. Kemampuan-Kemampuan Setiap Tingkatan Manajer .....	33



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuisisioner Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan Dan Manajer Proyek
- Lampiran 2. Kuisisioner Pelatihan Pimpinan Perusahaan Dan Manajer Proyek.
- Lampiran 3. Kuisisioner Demografi Perusahaan
- Lampiran 4. Keterangan Kemampuan Manajerial
- Lampiran 5. Contoh Hasil Kuisisioner



## BAB III

### LANDASAN TEORI

#### 3.1. Definisi Perusahaan

Perusahaan adalah suatu unit kegiatan ekonomi yang diorganisasi dan dijalankan untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan motif memperoleh laba atau keuntungan.

#### 3.2. Bentuk-Bentuk Perusahaan

Bentuk-bentuk perusahaan (Marwan Asri & Joko Suprihanto, 1986) terdiri dari enam macam yaitu:

##### 1. Perusahaan Perseorangan

Perusahaan perseorangan adalah perusahaan yang dikelola dan diawasi oleh seseorang, disatu pihak ia memperoleh semua keuntungan dilain pihak ia juga menanggung semua resiko yang timbul dalam kegiatan perusahaan.

##### 2. Firma

Firma adalah suatu bentuk perkumpulan usaha yang didirikan oleh beberapa orang dengan menggunakan nama bersama. Di dalam firma semua anggota mempunyai tanggungjawab sepenuhnya baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap hutang-hutang perusahaan.

### 3. Perseroan Komanditer (CV)

Perserkutuan Komanditer adalah suatu persekutuan yang didirikan oleh beberapa orang (sekutu) yang menyerahkan dan mempercayakan uangnya untuk dipakai dalam perseroan.

### 4. Perseroan Terbatas

Perseroan Terbatas adalah suatu badan yang mempunyai kekayaan, hak, serta kewajiban sendiri, terpisah dari yang mendirikan terpisah pula dari yang memiliki. Tanda keikutsertaan seseorang sebagai pemilik adalah saham dengan kewajiban-kewajiban finansial perusahaan ditentukan oleh besarnya modal yang diikutsertakan pada perseroan.

### 5. Perusahaan Negara

Perusahaan Negara adalah semua perusahaan dalam bentuk apapun dan bergerak dalam bidang usaha apapun yang modal keseluruhan merupakan kekayaan negara, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan undang-undang.

### 6. Koperasi

Koperasi adalah suatu bentuk badan usaha yang bergerak di bidang ekonomi, bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota.

## 3.3. Manajemen Perusahaan

Perusahaan dalam perkembangannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor dari luar (*eksternal*) adalah faktor yang berhubungan dengan keadaan politik, ekonomi, sosial dan lain-lain, dan faktor dari dalam (*internal*) adalah faktor yang ada dalam lingkungan perusahaan misalnya sumber daya, demografi

demografi perusahaan, dan manajemen. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi dalam pencapaian tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan jangka panjang dapat berupa kelangsungan hidup usaha, keuntungan yang maksimal, pertumbuhan, penyediaan lapangan kerja, dan sebagainya. Tujuan yang dicapai dilihat dari berbagai sudut; keuntungan misalnya, dinilai dengan membandingkan tingkat investasi yang digunakan untuk memperoleh return tersebut. Tujuan tersebut dapat dicapai bila perusahaan mengelola secara optimal segala sumber-sumber yang dimilikinya. Dalam ilmu manajemen dikenal beberapa sumber yang dikelola oleh perusahaan yakni: manusia, dana, bahan baku (dasar), mesin-mesin (tenaga) dan teknologi. Kelima faktor inilah yang harus dimanfaatkan semaksimal mungkin bagi tercapainya tujuan yang direncanakan perusahaan, disamping faktor yang lain. Dalam ilmu manajemen dikenal berbagai fungsi manajemen yang ditemukan dan dikembangkan oleh banyak ahli di bidang ini. Fungsi manajemen menurut Marwan Asri & Joko Suprihanto diantaranya adalah

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengkoordinasian
5. Pengawasan

Dari fungsi-fungsi manajemen tersebut dapat kita ketahui bahwa memang dibutuhkan kecalapan dan ketrampilan merencana, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi kegiatan-kegiatan organisasi atau

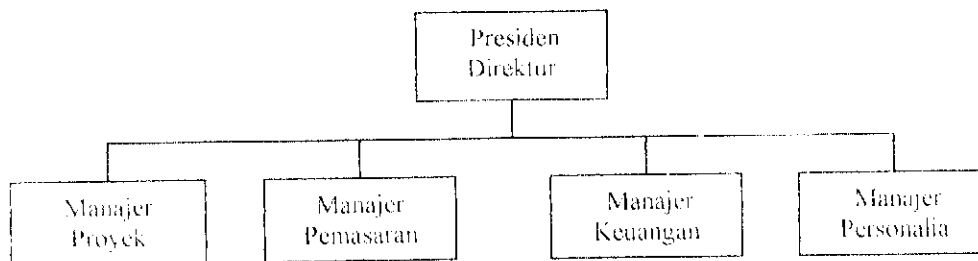
lembaga agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara ringkas, pimpinan atau manajer adalah orang yang memiliki kecakapan atau ketrampilan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 3.3.1. Perencanaan

Perencanaan adalah menetapkan suatu cara untuk bertindak sebelum tindakan itu sendiri dilaksanakan. Dalam perencanaan seseorang diharuskan untuk berfikir terlebih dahulu tentang apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya dan siapa yang akan melaksanakan serta yang bertanggung jawab terhadap kegiatan tersebut. Sehingga dengan langkah ini mengadakan pemikiran terlebih dahulu mengenai semua hal yang disebutkan diatas, diharapkan bahwa tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien.

Koontz dan O. Donnell menyatakan bahwa perencanaan itu merupakan salah satu fungsi manajer yang berkaitan dengan pemilihan diantara berbagai alternatif untuk mencapai tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program. Tujuan adalah sesuatu yang hendak dicapai dengan pelaksanaan suatu rangkaian aktifitas. Kebijakan adalah rangkaian ketentuan-ketentuan pokok yang merupakan pedoman dan sekaligus batas bagi kegiatan-kegiatan dalam organisasi. Ketentuan-ketentuan pokok itu didasarkan pada asas-asas yang diterima oleh organisasi sesuai dengan kebutuhan praktisnya. Kebijakan dapat tertulis maupun tidak tertulis. Prosedur adalah rangkaian metoda yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan yang merupakan suatu perbuatan. Program adalah perincian dari rencana yang memuat gambaran pekerjaan atau kegiatan-kegiatan





Gambar 3.1. Bagan organisasi fungsional suatu perusahaan  
( sumber : manajemen )

Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Pengorganisasian ini dilakukan oleh anggota organisasi secara keseluruhan, kemudian mengelompokkan dan menggolongkannya menjadi beberapa satuan aktivitas organisasi. Suatu cara pengorganisasian berdasarkan pada keadaan yang ada pada masing-masing anggota, seperti : kecakapan, pengalaman, kemampuan dan sebagainya. Tugas yang diberikan pada setiap anggota organisasi didasarkan pada kecakapan masing-masing sehingga pengorganisasiannya lebih mudah untuk dilaksanakan.

### 3.3.3. Pengarahan

Segala sesuatu yang telah direncanakan dan diorganisasikan tidak akan berjalan, apabila tidak diarahkan dan diberitahukan tentang apa yang harus mereka kerjakan. Pengarahan adalah merupakan suatu usaha yang berkaitan dengan segala sesuatu agar seluruh anggota organisasi dapat melaksanakan bagian pekerjaannya dan bekerjasama untuk mencapai tujuannya.

Orang yang mengarahkan atau pimpinan menghendaki agar bawahannya dapat dan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Sebaliknya bawahan mempunyai keinginan, diharapkan bersedia melaksanakan apa yang diperintahkan atasan. Agar suatu pengarahan dapat berhasil perlu kiranya seorang atasan atau pimpinan mengetahui aspek-aspek pengarahan. Tiga aspek pokok pengarahan yaitu kepemimpinan, motivasi dan pengembangan komunikasi (dalam hubungannya dengan pemberian perintah).

#### 3.3.4. Pengkoordinasian

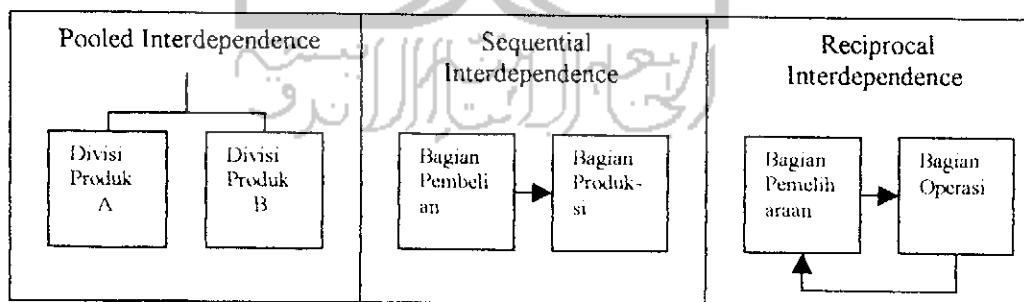
Organisasi mempunyai anggota-anggota yang masing-masing mempunyai tujuan individu yang berbeda-beda satu sama lain dilain pihak organisasi disusun untuk mencapai suatu tujuan bersama. Karena itu perlu adanya suatu usaha untuk menyatukan tujuan-tujuan dan individu tersebut sehingga dapat dilakukan kegiatan-kegiatan yang seimbang atau selaras demi tercapainya tujuan bersama. Usaha untuk menyeimbangkan seluruh kegiatan anggota organisasi demi tujuan bersama merupakan salah satu fungsi manajemen yang disebut koordinasi. Tanpa koordinasi individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Mereka akan mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan organisasi berbeda dalam kebutuhan integrasi. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya.

Menurut James D. Thompson, ada tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi, yaitu :

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), yaitu satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), yaitu dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), yaitu merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Ketiga hubungan saling ketergantungan ini dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar berikut,



Gambar 3.2. tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi

( Sumber : Manajemen )

### 3.3.5. Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan, untuk kemudian dilakukan

perbaiki dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu, begitu pula menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan yang telah ditetapkan.

Pengawasan selalu berpedoman pada tujuan yang dituangkan ke dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengkoordinasian. Dengan kata lain pengawasan baru dilakukan apabila ketika keempat fungsi diatas sudah dijalankan.

### 3.4. Tingkatan Manajer

Menurut Hani Handoko Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda:

#### 1. Manajer Lini-pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional, disebut manajemen lini atau garis pertama. Para manajer ini sering disebut pelaksana, mandor, dan penyelia.

#### 2. Manajer Menengah

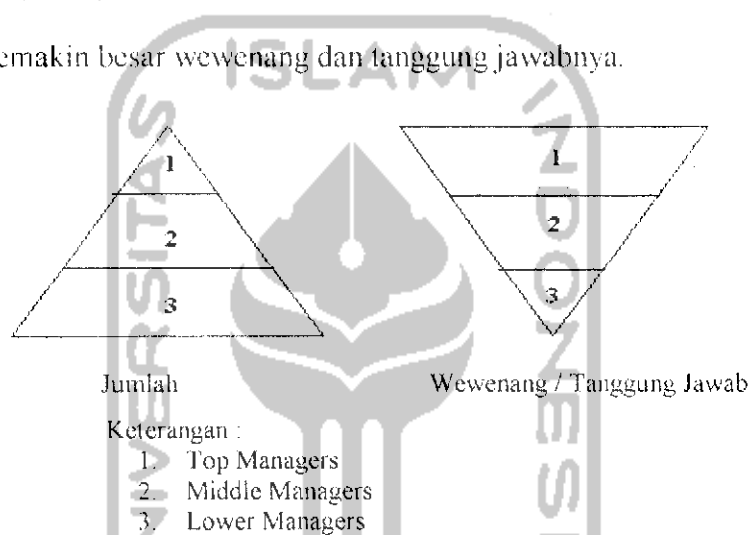
Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen sebagai contoh manajer proyek membawahi beberapa kepala seksi perusahaan.

#### 3. Manajer Puncak

Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen

organisasi. Sebutan khas bagi manajer puncak adalah direktur, Presiden, kepala divisi, dan sebagainya.

Dilihat dari segi jumlah anggotanya, maka jumlah manajer bentuknya piramidal tegak; artinya semakin tinggi tingkat pimpinan, semakin kecil jumlahnya. Tetapi jika dilihat dari segi wewenang atau tanggung jawabnya, maka bentuknya seperti piramidal terbalik. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pimpinan, semakin besar wewenang dan tanggung jawabnya.



Gambar 3.3. Jumlah dan wewenang setiap tingkatan manajer  
( Sumber : pokok-pokok organisasi dan manajemen )

### 3.5. Pengembangan Organisasi

Menurut (Michael E. Mc Gill) pengembangan organisasi adalah suatu proses sadar dan terencana untuk mengembangkan kemampuan suatu organisasi sehingga mencapai dan mempertahankan suatu tingkat optimum prestasi yang diukur berdasarkan efisiensi, efektifitas dan kesehatan organisasi.

Efisiensi dapat diukur dengan perbandingan antara masukan dan keluaran, seperti antara sumber daya mentah menjadi barang jadi. Rumus umum yang mengarahkan pemikiran akan efisiensi adalah masukan minimum dan keluaran

maksimum. Efektifitas bukan suatu ukuran kuantitatif seperti efisiensi, tetapi merupakan ukuran kualitatif, artinya sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Efektifitas bagi sebagian besar organisasi merupakan urusan memaksimalkan tujuan dan pencapaian tujuan.

Kesehatan organisasi adalah suatu fungsi dari sifat dan mutu hubungan antara para individu dan organisasi. Suatu organisasi yang sehat mempunyai tiga ciri penting. Pertama, organisasi itu memadukan tujuan individu dan tujuan keorganisasian secara efektif. Kedua, kemampuan individu dan organisasi memecahkan masalah, ada berbagai proses untuk memanfaatkan potensi manusia sepenuhnya baik sebagai individu maupun kelompok. Ketiga, suasana mendorong pertumbuhan individu dan keorganisasian, para individu dan organisasi didorong dan dibantu menemukan dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya.

Program pengembangan organisasi memusatkan perhatian kepada persoalan yang berhubungan dengan efisiensi, efektifitas, dan kesehatan organisasi. Hal ini mencakup masalah pengetahuan dan kebutuhan kemampuan manajerial. masalah-masalah khas yang ditangani pengembangan organisasi meliputi penyesuaian kepada perusahaan manajemen, konflik dalam organisasi, kurangnya keterikatan seluruh tenaga kerja kepada sasaran organisasi, pergantian pekerja, dan kurangnya kerjasama kelompok. Masalah apapun yang mempengaruhi prestasi organisasi dapat ditangani oleh program pengembangan atau pembaharuan eksekutif.

Melalui proses pembaharuan, para manajer dapat menyesuaikan gaya dan tujuan pemecahan masalah mereka untuk memenuhi berbagai permintaan perubahan lingkungan organisasi.

Jadi faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan organisasi adalah kemampuan atau ketrampilan yang dimiliki manajer dan program peningkatan kemampuan.

### 3.6. Perusahaan Konstruksi

Perusahaan konstruksi adalah suatu organisasi yang bergerak dalam pelayanan jasa pembangunan atau konstruksi. Industri konstruksi dalam garis besarnya dibagi menjadi 4 bagian berdasarkan jenis-jenis pekerjaan dan perancangan yang berbeda-beda antara lain yaitu:

#### 1. Konstruksi Bangunan

Bangunan ini mencakup semua jenis bangunan untuk tempat tinggal dan pabrik. Upaya pembuatan rancangan dilakukan oleh arsitek dan lebih ditekankan pada penciptaan lingkungan serta gambar. Sedang upaya pembuatan gedung dilakukan oleh seorang kontraktor umum.

#### 2. Bangunan Rumah

Rumah-rumah pribadi atau unit-unit pemukiman sering kali dibangun oleh kontraktor-kontraktor yang tak tergabung dalam suatu serikat dengan staf arsitek mereka sendiri. Dimana serikat-serikat diikutsertakan, pekerjaan ditangani oleh serikat setempat yang bekerja sama dengan para pedagang bangunan umum.

## 1. Konstruksi Perteknikan

Pekerjaan dalam bagian ini dirancang oleh seorang insinyur atau ahli teknik dan para kontraktor dengan menggunakan peralatan berat yang memadai. Bagian ini memiliki dua sub bagian, masing-masing menangani kegiatan yang berbeda-beda.

Konstruksi jalan raya mencakup penggalian (ekskavasi), pengeringan (drainasi), pengerasan jalan (paving), jembatan dan lain-lain. Konstruksi berat meliputi pembuatan bendungan-bendungan, saluran-saluran, pekerjaan kelautan, jembatan besar dan kereta api.

## 2. Konstruksi Industri

Pekerjaan ini seperti pembuatan kilang minyak, pemanfaatan bangunan pabrik, peleburan biji besi, biasanya dikerjakan dan dirancang oleh para ahli teknik khusus atau staf pemilik.

### **3.7. Fungsi-Fungsi Manajemen Konstruksi**

Fungsi-fungsi manajemen dalam perusahaan konstruksi dapat dibedakan menjadi:

#### 1. Manajer Umum

Manajer umum bertanggung jawab atas keseluruhan proyek dalam daerah liputan operasinya secara geografis dan bertanggung jawab untuk mendapatkan kontrak untuk keberhasilan operasi mereka. Ia didukung oleh manajer kontrak penjualan, penaksir, penyelia perakunan (pengawas keuangan) dan manajer operasi.



## 2. Manajer Kontrak

Mengunjungi arsitek-arsitek di daerahnya guna menetapkan penjangkaan waktu dari proyek-proyek yang perspektif. Menyiapkan usulan-usulan dan bersama manajer umum menyetujui rumusan-rumusan persyaratan kontrak.

## 3. Manajer Operasi

Mengawasi dan mengatur semua proyek yang sedang berlangsung di daerahnya, menempatkan staf perusahaan, meninjau kembali rekomendasi dalam perekrutan, promosi dan penempatan karyawan di lapangan dan bertugas memonitor prestasi staf dan para kontraktor selama proyek berlangsung.

## 4. Eksekutif Proyek

Eksekutif proyek adalah pejabat eksekutif manajer operasi yang memikul tanggung jawab untuk suatu proyek. Mempersiapkan materi operasi dan jadwal kemajuan proyek, membantu penaksiran, mengawasi pemograman, para ahli teknik, agen pembelian dan manajer proyek.

## 5. Penaksir

Meninjau informasi pendahuluan yang diperoleh dari para pemilik dan arsitek guna membantu mereka dalam perencanaan. Mempersiapkan penaksiran-panaksiran secara terperinci dan mendapatkan harga dari para kontraktor berdasarkan atas kontrak dengan sejumlah tunai serta pengadaan penaksiran atas proyek manajemen konstruksi atau proyek dengan biaya tambah.

## 6. Pemrogram

Mempersiapkan jadwal waktu kegiatan bersama dengan eksekutif proyek dan penaksir . Mempersiapkan perkiraan tenaga kerja yang dibutuhkan dan

mengerjakan bagan-bagan peta penempatan, bagan-bagan arus kas dan laporan manajemen.

#### 7. Ahli Teknik

Membuat kontrak tertulis setiap hari dengan arsitek dan para kontraktor selama berlangsungnya pekerjaan. Merupakan penerima pertama gambar-gambar dari arsitek dan meneliti gambar-gambar tersebut menurut informasi yang sudah ada. Tugas ahli teknik mencakup penyiapan suatu daftar item. Kontrak, merumuskan dan mendistribusikan semua gambar, pemeriksaan gambar-gambar dari arsitek dan dari kontraktor.

#### 8. Agen Pembelian

Mempersiapkan semua daftar dari penawar yang diusulkan, menetapkan tanggal dan waktu pemenuhan permintaan yang diperlukan untuk memonitor perkembangannya.

#### 9. Manajer Proyek

Wakil dari perusahaan bangunan yang berada di tempat proyek untuk melaksanakan perencanaan dan perancangan proyek sehingga membuat segala sesuatu menjadi lancar. Pengalaman, penilaian dan kepemimpinan yang diperlukan untuk seorang manajer proyek menjadikan seorang yang memegang kunci dalam tim pada tahap konstruksi proyek dan satu-satunya orang yang mengetahui sejak dimulainya operasi hingga diselesaikannya proyek.

#### 10. Akuntan

Bertanggung jawab atas kelestarian arus dana dari pemilik kepada para kontraktor dan para pemasok bahan bangunan, menyusun berbagai kebutuhan

atas berbagai pekerjaan kontraktor serta mempersiapkan laporan pembiayaan pada tanggal tertentu dan menyampaikan hasil pada manajemen.

### 3.8. Manajemen Konstruksi

Keberhasilan-keberhasilan proyek-proyek yang lebih besar semakin menuntut diperlukannya manajemen yang baik, bukan hanya pembangun dan subkontraktornya, tetapi juga pemilik dan arsiteknya. Arsitek dan para insinyur yang menginstruksikan dan memberikan gambar-gambar kerja, sedang para kontraktor menyiapkan gambar-gambar operasi untuk memberi petunjuk para pekerja mereka bagaimana membuat materialnya.

Mereka juga mengarahkan tenaga lapangan bagaimana memasang komponen-komponen tersebut. Gambar-gambar operasi diperiksa oleh pembangun kemudian oleh perencana. Dalam suatu perusahaan kontraktor yang berbeda-beda para buruh mengerjakan satu macam pekerjaan pada suatu saat. Manajemen bertanggung jawab untuk mengorganisasi dan mengkoordinasi unsur-unsur tersebut sehingga berjalan lancar.

Kontraktor mengatur hubungan-hubungan dengan arsitek dan pemilik serta mengarahkan pekerjaan para sub kontraktor dan pembuat, sebab dia yang menjadwalkan pekerjaan tersebut. Bertanggung jawab atas serikat-serikat buruh, masyarakat umum dan peraturan pemerintah serta pengawasan karyawan. Berkat pengalaman dalam menaksir dan memberikan nasehat dalam peranggaran, seringkali telah dipilih sejak permulaan proses perkembangan proyek karena integritasnya, pengalaman, dan wawasannya.

Hal ini biasanya dilakukan dengan mengadakan dengan perjanjian kontrak biaya lebih ditambah imbalan. Variasi-variasi dalam sistem kontrak biaya lebih akhir-akhir ini mencakup konsultasi pada tahap perkembangan dan manajemen selama tahap konstruksi. Kontrak ini mencakup konsultasi pada tahap pengembangan dan manajemen selama konstruksi. Pembangunan telah menerima pembayaran atau honor untuk konsultasi profesionalnya sejak permulaan konstruksi, dan kemudian jika pemilik menginginkan diikutsertakan sebagai agen pemilik untuk memajemen konstruksi.

Beberapa keuntungan yang menonjol atas dipergunakannya salah satu metode ini: interese sama dengan manajer, waktu yang diperlukan untuk membuat rancangan dan konstruksi dapat dipersingkat, pekerjaan dapat dikontrakkan pada orang lain sedikit-demi sedikit dengan pemilik yang ikut ambil bagian dalam pembelian. biaya kerja yang mungkin harus dikeluarkan dapat dianggarkan dan dimonitori oleh orang-orang berpengalaman, alternatif-alternatif dapat dipilih untuk lebih menciptakan penghematan, kecepatan atau kualitas dan rencana jangka panjang dapat dirancang sejak awal. Mereka harus mempunyai pengetahuan yang memadai tentang program pemilik, motif-motif dari perancang dan mempunyai pengetahuan serta pengalaman untuk menunjang perencanaan dan evaluasi.

### **3.9. Manajemen Proyek**

Manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumberdaya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan.

Dari definisi diatas terlihat bahwa konsep mengandung hal-hal pokok berikut :

1. menggunakan pengertian manajemen berdasarkan fungsinya, yaitu mengendalikan sumberdaya yang ada berupa manusia, dana dan material.
2. kegiatan yang dikelola berjangka pendek, dengan sasaran yang telah digariskan secara spesifik. Ini memerlukan teknik dan metode pengolahan yang khusus, terutama aspek perencanaan dan pengendalian.
3. memakai pendekatan sistem
4. mempunyai hirarki ( arus kegiatan ) horizontal disamping hirarki vertikal.

Dalam menangani kegiatan proyek maka diperlukan teknik dan metoda yang spesifik, diantaranya adalah sebagai berikut :

#### f. Merencanakan

Pada aspek perencanaan, manajemen proyek perlu didukung oleh suatu metoda perencanaan yang dapat menyusun secara cermat urutan pelaksanaan kegiatan maupun sumberdaya bagi kegiatan-kegiatan tersebut agar proyek dapat diselesaikan dengan secepatnya dengan penggunaan sumber daya sehemat mungkin metode dan teknik yang dimaksud adalah :

- a. analisis jaringan kerja, seperti metode jalur kritis ( CPM ), teknik pengkajian dan telaah proyek ( PERT ), dan metode preceden diagram ( PDM ).
- b. metode menyusun perkiraan biaya proyek, dilakukan dengan bertahap sesuai dengan keperluan dan informasi yang tersedia pada waktu yang bersangkutan.

## 2. Mengorganisir

Dibuat susunan organisasi yang mengacu terselenggaranya arus kegiatan horisontal maupun vertikal, dengan tujuan dicapainya penggunaan sumber daya secara optimal. Suatu catatan khusus mengenai arus horisontal yaitu dasar pemikiran ini dimaksudkan untuk memperlancar proses pelaksanaan pekerjaan yang seringkali melibatkan sejumlah organisasi peserta proyek diluar dan di dalam perusahaan. Yang dimaksud arus horisontal adalah pengelola proyek, dalam hal ini para manajer, tenaga ahli, pengawas dan lain-lain yang berhubungan dengan kegiatan pelaksanaan proyek yang dalam rangka melakukan tugasnya, membuka hubungan atau komunikasi satu dengan yang lain agar arus kegiatan mengalir secara horisontal. Arus kegiatan vertikal ini dapat merupakan individu atau kelompok, antara tim inti proyek dengan departemen fungsional di dalam organisasi perusahaan ataupun dengan organisasi dan bagian organisasi di luar perusahaan.

## 3. Memimpin

Pemimpin tunggal dari kelompok dan bagian organisasi yang disertai tugas khusus (proyek). Jadi memimpin tim dalam bentuk koordinasi dan iintegrasi yang arus kerjanya vertikal dan horisontal menyilang lini atau struktur fungsional yang telah ada sebelumnya. Pada umumnya digunakan gaya kepemimpinan yang mengarah ke partisipasi meskipun dalam beberapa situasi digunakan gaya orientasi ke tugas. Untuk melengkapi dan menambah otoritas resmi pimpro yang umumnya dianggap kurang dibanding tanggung jawabnya.

#### 4. Mengendalikan

Dalam kegiatan proyek, diperlukan adanya keterpaduan antara perencanaan dan pengendalian yang relatif lebih erat dibanding dalam kegiatan yang bersifat rutin. Untuk itu perlu digunakan metode yang sensitif artinya dapat mengungkapkan atau mendeteksi penyimpangan sedini mungkin.

#### 5. Menggunakan pendekatan Sistem

Pendekatan ini menekankan bahwa proyek adalah bagian dari siklus sistem yang lengkap. Dengan demikian penanganannya hendaknya mengikuti metodologi sistem. Misalnya pada tahap konseptual dan Pengendalian proyek definisi dipakai analisis sebagai sarana dalam mengambil keputusan. Untuk mewujudkan gagasan menjadi kenyataan fisik dipakai engineering sistem, sedangkan pada tahap implementasi dipakai manajemen sistem. Manajemen sistem ditandai oleh upaya mencapai keberhasilan total sistem.

### 3.10. Kemampuan manajer

Para manajer mengerjakan banyak hal dan memainkan banyak peran di dalam perusahaan. Dalam peranan antar pribadinya, manajer bertindak sebagai lambang, wakil resmi organisasinya, sebagai penghubung bagi para manajer dan orang lain diluar organisasinya sendiri, dan sebagai pemimpin organisasi dengan segala implikasinya. Dalam kegiatannya mengenai informasi, manajer merupakan monitor penerima dan pengumpul informasi, seseorang penyebar informasi tersebut di seluruh organisasinya, dan seorang juru bicara yang meneruskan informasi keorganisasian ke lingkungan. Dalam perannya sebagai pengambil

organisasi terancam, seorang pengatur sumber daya yang menentukan di mana organisasi akan mengadakan usahanya, dan seseorang perunding atas nama organisasi.

Menurut Rex F. Harlow ketrampilan atau kemampuan dibagi dan dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu

1. Kemampuan Konseptual (*Conceptual skill*)

Kemampuan untuk menyelami keadaan, mengorganisasi dan mengkoordinasi seluruh kegiatan beserta orang-orangnya sehingga kegiatan dapat terarah, dan hasil optimal. Yang termasuk kemampuan konseptual adalah :

- a. Perencanaan: kemampuan untuk menilai dan menetapkan tujuan perusahaan, kemudian menentukan bagian-bagian untuk pencapaian tujuan
- b. Pengorganisasian: kemampuan untuk menyatukan sumber daya-sumber daya yang ada sehingga menjadi sangat bermanfaat bagi perusahaan
- c. Pengkoordinasian: kemampuan untuk menyatukan tujuan-tujuan individu yang ada dalam perusahaan agar terjalin sesuai dengan yang direncanakan.
- d. Pengendalian: kemampuan untuk mengawasi dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda dengan apa yang telah direncanakan.
- e. Manajemen proyek: kemampuan untuk menempatkan pegawai dan sumber daya material untuk menyelesaikan tugas pokok sesuai dengan waktu yang ditentukan atau dibutuhkan.



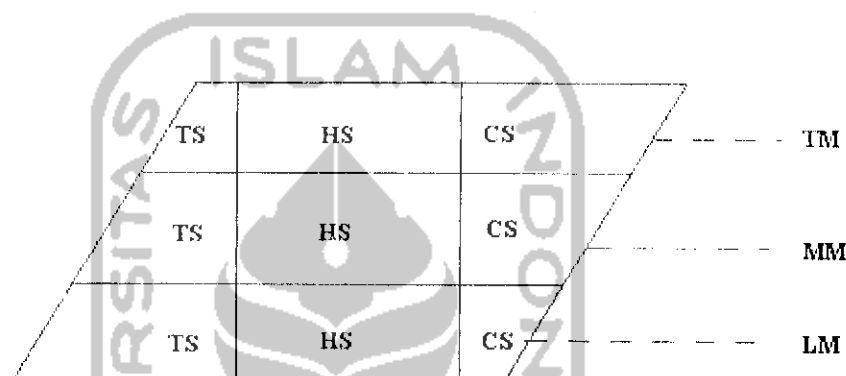
- f. Manajemen keuangan: kemampuan untuk memahami pengaturan keuangan, perbandingan keuangan dan bekerjasama dengan perusahaan akuntansi dan institusi keuangan.
  - g. Manajemen waktu: kemampuan untuk mengatur pembagian tugas dalam waktu yang sudah ditentukan atau ditetapkan.
  - h. Manajemen kualitas: kemampuan untuk mengatur supaya mendapat hasil yang bagus serta pelayanan dengan jelas dan tepat sesuai dengan yang diharapkan.
  - i. Mengambil resiko: kemauan untuk melaksanakan tugas dengan layak tetapi belum tentu terjamin, kesanggupan untuk berhasil
  - j. Orientasi hasil: suatu fokus tetap dalam menghasilkan hasil yang nyata.
  - k. Visi: kemampuan untuk mengidentifikasi masa depan bisnis konstruksi.
2. Kemampuan kemanusiaan (*Human Skill*)
- Kemampuan pimpinan untuk menciptakan kerjasama diantara anggotanya dan pimpinannya akibat unsur kemanusiaan yang diterapkan dalam hubungan kerja, tanpa meninggalkan segi-segi formalnya. Yang termasuk kemampuan kemanusiaan adalah :
- a. Komunikasi : kemampuan untuk berhubungan secara efektif dengan orang lain dalam semua tingkatan didalam organisasi maupun diluar organisasi.
  - b. Kepemimpinan: kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, membimbing, memberi contoh, dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha atau bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

- c. Sumber daya manusia: kemampuan secara efektif mengenai sumber daya dari pegawai untuk mengetahui kebutuhan perusahaan
- d. Relasi bisnis: kemampuan untuk membangun hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pemilik proyek (owner), sub kontraktor, dan supplier atau pemasok.
- e. Pendelegasian: kemampuan untuk memberikan wewenang, tugas dan kewajiban kepada tiap-tiap anggota dalam organisasi.
- f. Negosiasi: kemampuan untuk mengajak berdiskusi dalam mencapai kepentingan perusahaan, termasuk menerima keputusan orang lain.
- g. Pengambilan keputusan: kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat pada keadaan-keadaan mendesak, informasi dan sumber daya.
- h. Menerima pendapat: kemampuan untuk menerima dan memperoleh informasi atau pendapat dari orang lain.
- i. Penyelesaian masalah: kemampuan untuk menganalisa keadaan bahaya atau permasalahan, mengidentifikasi pokok masalah, membuat penyelesaian, dan merealisasikannya.
- j. Etika dan Kesopanan organisasi: kemampuan dan kemauan untuk mendukung dan meningkatkan nilai dalam memperlakukan pegawai, pelanggan, pemasok dan masyarakat.
- k. Perkembangan pegawai: kemampuan untuk mengamati dan menggerakkan kemampuan para pegawai agar dapat memberikan peningkatan organisasi.

- l. Memotivasi: kemampuan untuk meningkatkan diri dan mempengaruhi pegawai agar berpartisipasi secara aktif untuk mencapai tujuan perusahaan.
  - m. Kreatifitas: kemampuan dalam merancang tidak berdasarkan kebiasaan atau mencari alternatif lain untuk memecahkan masalah.
3. Kemampuan teknik (*Technical Skill*)
- Kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan yang bersifat teknis sesuai bidangnya. Kemampuan teknik adalah : pengetahuan konstruksi, pengetahuan arsitektur, pengetahuan bisnis konstruksi, tender proyek, administrasi, pemasaran.
- a. Pengetahuan konstruksi: kemampuan dalam memahami dan mengerti tentang struktur dan konstruksi bangunan.
  - b. Pengetahuan arsitektur: kemampuan untuk memahami dasar-dasar estetika tentang bangunan.
  - c. Pengetahuan bisnis konstruksi: kemampuan untuk memahami kegiatan atau usaha-usaha dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki
  - d. Tender proyek: kemampuan untuk menyusun strategi dan memenangkan tender proyek dalam bisnis konstruksi.
  - e. Administrasi: kemampuan untuk mengatur dan mengontrol proyek yang berhubungan dengan anggaran, penerimaan pesanan, penambahan pelayanan, dan pengumpulan pembukuan yang diterima.
  - f. Pemasaran: kemampuan secara efektif untuk memajukan perusahaan dan menawarkan pelayanan perusahaan.

Adapun kemampuan mana yang lebih penting tergantung pada tipe organisasi, tingkatan manajer dan fungsi yang sedang dilaksanakan. Setiap kemampuan harus dimiliki oleh setiap manajer hanya untuk tingkatan manajemen yang berbeda akan berbeda pula proporsinya masing-masing.

Kebutuhan atas kemampuan-kemampuan tersebut seperti gambar berikut:



Keterangan:

1. TS : Kemampuan Teknis
2. HS : Kemampuan Kemanusiaan
3. CS : Kemampuan Konseptual
4. TM : Top Manager
5. MM : Middle Manager
6. LM : Lower Manager

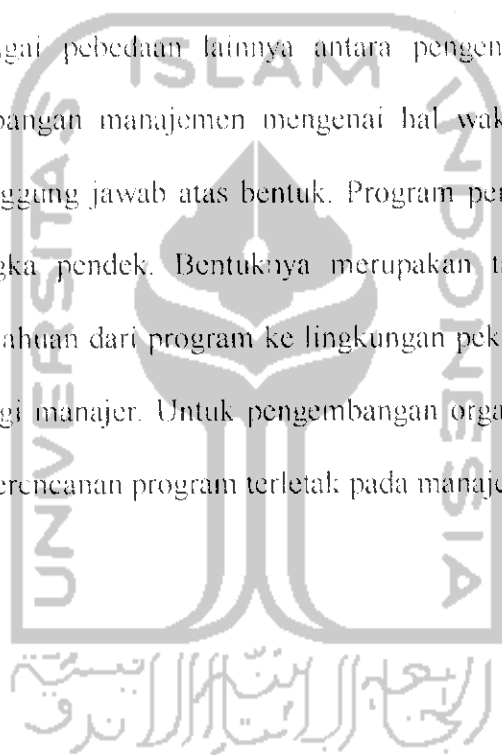
Gambar 3.4. Kemampuan-kemampuan setiap tingkatan manajer  
( sumber : pokok-pokok organisasi dan manajemen )

### 3.11. Program Peningkatan Kemampuan (Pelatihan)

Program pengembangan manajemen terutama mengandalkan teknik-teknik tradisional: kursus, konferensi, buku dan karangan, dan "paket-paket" pelatihan khusus (seperti teknik penilaian dan peninjauan program dan manajemen berdasarkan sasaran). Dalam pengembangan organisasi, proses belajar dilakukan melalui pengalaman dalam pekerjaan. Para anggota organisasi (tidak hanya manajer, belajar sambil memecahkan persoalan dan memecahkan persoalan sambil belajar. Proses tertentu yang dipergunakan ditentukan oleh diagnosis

keperluan organisasi merupakan umpan balik data, konsultasi proses, pembinaan kelompok, perubahan tekno struktural atau salah satu dari sejumlah strategi pengembangan organisasi yang tersedia. Perbedaan proses tersebut dapat diringkas dengan mengatakan bahwa pengembangan manajemen dilakukan terhadap para manajer bagi organisasi. Pengembangan organisasi dilakukan oleh organisasi dengan dan bagi anggotanya.

Ada berbagai perbedaan lainnya antara pengembangan organisasi dan program pengembangan manajemen mengenai hal waktu, kemungkinan untuk dialihkan, dan tanggung jawab atas bentuk. Program pengembangan manajemen hanya untuk jangka pendek. Bentuknya merupakan tanggung jawab pelatih. Pengalihan pengetahuan dari program ke lingkungan pekerjaan sering merupakan masalah serius bagi manajer. Untuk pengembangan organisasi jangka panjang, tanggung jawab perencanaan program terletak pada manajer dan organisasi



## BAB IV

### PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilaksanakan dengan memberikan kuisioner yang ditujukan kepada pimpinan perusahaan tentang kemampuan-kemampuan yang sangat menentukan dalam pengembangan perusahaan konstruksi jangka panjang.

Pimpinan akan diminta untuk memberikan pendapatnya tentang kemampuan-kemampuan yang terdiri dari 30 kemampuan yang akan dinilai dengan skala lima mulai dari tidak penting sampai yang sangat menentukan. Kemampuan yang diteliti adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pimpinan perusahaan dan manajer proyek yang didasarkan atas 3 macam kemampuan yaitu konseptual, kemanusiaan dan teknik. Kemudian diraikan menjadi 30 kemampuan. (lihat lampiran 1)

Balawa salah satu usaha perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan pelatihan. Penelitian ini juga menanyakan pendapat pimpinan perusahaan tentang pelatihan yang efektif dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan baik untuk pimpinan maupun manajer proyek. Pelatihan terdiri dari 10 macam, yaitu . dengan pelatih pribadi, mendatangkan ahli, seminar setengah hari, seminar satu hari, seminar beberapa hari, seminar luar kota, pertemuan industri, kursus, belajar sendiri, bekerja dengan penasihat. Pelatihan ini juga dengan skala

lima, mulai dari tidak bermanfaat sampai dengan sangat mendukung. (lihat lampiran 2)

Selain kemampuan dan pelatihan, penelitian ini juga menanyakan demografi perusahaan. Pada pertanyaan masalah demografi perusahaan terdapat 9 pertanyaan untuk mengetahui keadaan lingkungan perusahaan yang disurvei. Adapun yang ditanyakan adalah : umur perusahaan, jumlah kantor, jumlah pegawai, pimpinan, manajer proyek, proyek yang ditangani, team promosi perusahaan dan total quality manajemen. (lihat lampiran 3)

## 4.2. Hasil Penelitian

### 4.2.1. Demografi Perusahaan

#### 1. Umur Perusahaan

Umur perusahaan adalah lamanya perusahaan dalam melakukan bisnis dalam bidang konstruksi. Data yang diperoleh dari survei seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1. Umur Perusahaan Berdasarkan Total Perusahaan

Umur perusahaan	Jumlah	Prosentase
1-5 tahun	7	23.33
6-10 tahun	6	20
11-25 tahun	14	46.67
26-50 tahun	2	6.67
lebih dari 50 tahun	1	3.33

#### 2. Jumlah Kantor

Jumlah kantor adalah jumlah kantor yang dimiliki oleh perusahaan, terdiri dari kantor utama dan kantor cabang. Data yang diperoleh dari survei seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2. Jumlah Kantor Berdasarkan Total Perusahaan

Jumlah Kantor	Jumlah	Prosentase
1 kantor	12	40
2-5 kantor	13	43.33
6-10 kantor	2	6.67
11-25 kantor	0	0
lebih dari 25 kantor	3	10

### 3. Jumlah Pimpinan

Jumlah pimpinan terdiri dari pimpinan utama dan pimpinan cabang. Data yang diperoleh dari survai seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3. Jumlah Pimpinan Berdasarkan Total Perusahaan

Jumlah pimpinan	Jumlah	Prosentase
1	13	43.33
2 - 5	12	40
6 - 10	2	6.67
11 - 25	1	3.33
Lebih dari 25	2	6.67

### 4. Jumlah Manajer Proyek

Jumlah manajer proyek adalah banyak manajer proyek yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengerjakan proyek. Data yang diperoleh dari survai seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Jumlah Manajer Proyek Berdasarkan Total Perusahaan

Manajer proyek	Jumlah	Prosentase
Tanpa manajer proyek.	0	0
1 - 5	20	66.67
6 - 10	6	20
11 - 25	1	3.33
Lebih dari 25	3	10



### 5. Proyek Yang Ditangani

Proyek yang ditangani adalah jenis proyek yang ditangani oleh perusahaan berdasarkan tender proyek, sedangkan proyek yang ditangani termasuk proyek pemerintah dan swasta. Data yang diperoleh dari survei seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5. Proyek Yang Ditangani Berdasarkan Total Perusahaan

Jenis proyek	Jumlah	Prosentase
Lokal	9	30
Regional	7	23,33
Nasional	12	40
Internasional	2	6,67

### 6. Jumlah Pegawai

Jumlah pegawai adalah banyaknya pegawai yang dimiliki oleh perusahaan, terdiri dari pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Data yang diperoleh dari survei seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6. Jumlah Pegawai Berdasarkan total Perusahaan

Jumlah pegawai	Jumlah	Prosentase
1-25 pegawai	12	40
26-50 pegawai	9	30
51-100 pegawai	3	10
101-200 pegawai	2	6,67
lebih dari 200 pegawai	4	13,33

### 7. Pelatihan

Pelatihan adalah pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Pelatihan ini dapat diberikan oleh pelatih khusus ( akuntan, ahli komputer dan lain- lain ), pimpinan perusahaan sendiri, ahli teknik ( teknik bangunan, mesin dan lain-lain ) dan juga

konsultan. Data yang diperoleh dari survei seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.7. Pelatihan Berdasarkan Total Perusahaan

Pelatih	Jumlah	Prosentase
Pelatih Khusus	7	17.9
Pimpinan perusahaan	10	25.6
Ahli Teknik	13	33.3
Konsultan	9	23.2

#### 8. Team Promosi Perusahaan

Pada survei masalah ini untuk mengetahui apakah perusahaan mempunyai team untuk mengenalkan perusahaan. Data yang diperoleh dari survei seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8. Team Promosi Perusahaan Berdasarkan Total Perusahaan

Team dan Pelatihan Team	Ada		Tidak	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Team Promosi Perusahaan	21	70 %	9	30 %
Pelatihan Team	23	76,67 %	7	23,33 %

#### 9. Total Quality Manajemen (TQM)

Pada pertanyaan masalah TQM ini untuk mengetahui apakah perusahaan menggunakan sistem TQM dalam manajemen perusahaan. Data yang diperoleh dari survei seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.9. TQM Berdasarkan Total Perusahaan

TQM dan Pelatihan TQM	Ada		Tidak	
	Jumlah	%	Jumlah	%
TQM	16	53.33 %	14	46.67 %
Pelatihan TQM	18	60 %	12	40 %

#### 4.2.2. Kemampuan Manajerial

Hasil survei tentang kemampuan manajerial pimpinan perusahaan dan manajer proyek yang berpengaruh dalam pengembangan perusahaan konstruksi jangka panjang yang diperoleh seperti terlihat pada tabel 4.10 dan 4.11.

Tabel 4.10. Hasil Survei Kemampuan Manajerial Untuk Pimpinan Perusahaan

No	Kemampuan	TP	KP	P	SP	SM
1	Perencanaan	0	0	6	15	9
2	Pengorganisasian	0	0	13	13	4
3	Pengkoordinasian	0	0	15	13	2
4	Pengendalian	0	0	14	13	3
5	Manajemen Proyek	0	0	21	8	1
6	Manajemen Keuangan	0	0	11	15	4
7	Manajemen Waktu	0	1	15	11	3
8	Manajemen Kualitas	0	1	22	7	0
9	Mengambil Resiko	0	3	22	4	1
10	Orientasi Hasil	0	0	24	5	1
11	Visi	0	1	15	11	3
12	Komunikasi	0	0	13	12	5
13	Keperimpinan	0	0	1	12	17
14	Sumber Daya Manusia	0	0	9	15	6
15	Relasi Bisnis	0	1	10	13	6
16	Pendelegasian	0	1	19	7	3
17	Negosiasi	0	0	25	5	0
18	Pengambilan Keputusan	0	0	10	14	6
19	Menerima Pendapat	0	0	25	3	2
20	Penyelesaian Masalah	0	0	15	13	2
21	Etika & Kesopanan	0	1	24	4	1
22	Perkembangan Pegawai	0	2	17	10	1
23	Memotivasi	0	0	7	20	3
24	Kreatifitas	0	0	18	11	1
25	Pengetahuan konstruksi	0	0	25	4	1
26	Pengetahuan Arsitektur	0	2	24	3	1
27	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	0	12	14	4
28	Tender Proyek	0	0	14	7	9
29	Administrasi	0	0	26	3	1
30	Pemasaran	0	0	18	7	5

Tabel 4.11. Hasil Survei Kemampuan Manajerial Untuk Manajer Proyek

No	Kemampuan	TP	KP	P	SP	SM
1	Perencanaan	0	0	16	9	5
2	Pengorganisasian	0	0	8	13	9
3	Pengkoordinasian	0	0	12	15	3
4	Pengendalian	0	0	13	15	2
5	Manajemen Proyek	0	0	3	10	17
6	Manajemen Keuangan	0	1	13	13	3
7	Manajemen Waktu	0	1	12	12	5
8	Manajemen Kualitas	0	0	16	9	5
9	Mengambil Resiko	0	2	16	11	1
10	Orientasi Hasil	0	2	15	12	1
11	Visi	0	1	20	9	0
12	Komunikasi	0	0	3	14	13
13	Kepemimpinan	0	0	6	12	12
14	Sumber Daya Manusia	0	0	13	12	5
15	Relasi Bisnis	0	2	23	5	0
16	Pendelegasian	0	1	15	12	2
17	Negosiasi	0	0	19	8	4
18	Pengambilan Keputusan	0	1	14	10	5
19	Menerima Pendapat	0	0	22	6	2
20	Penyelesaian Masalah	0	0	17	9	4
21	Etika & Kesopanan	0	1	25	4	0
22	Perkembangan Pegawai	0	2	24	4	0
23	Memotivasi	0	0	11	13	6
24	Kreatifitas	0	0	16	13	1
25	Pengetahuan konstruksi	0	0	16	14	0
26	Pengetahuan Arsitektur	0	3	23	2	2
27	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	1	25	4	0
28	Tender Proyek	0	0	24	5	1
29	Administrasi	0	2	18	7	3
30	Pemasaran	0	2	24	3	1

## Keterangan

TP = jumlah jawaban tidak penting

KP = jumlah jawaban kurang penting

P = jumlah jawaban penting

SP = jumlah jawaban sangat penting

SM = jumlah jawaban sangat menentukan

### 4.2.3 Pelatihan

Hasil survei pelatihan untuk pimpinan perusahaan perusahaan konstruksi dan manajer proyek yang diperoleh seperti pada tabel 4.12 dan 4.13.

Tabel 4.12. Hasil survei pelatihan untuk pimpinan

No	Model pelatihan	TB	KB	B	SB	SM
1	Dengan Pelatih Pribadi	1	5	15	6	2
2	Mendatangkan Ahli	1	1	8	17	3
3	Seminar Setengah Hari	3	5	16	4	2
4	Seminar Satu Hari	1	4	17	7	1
5	Seminar Beberapa Hari	0	5	15	9	1
6	Seminar Luar Kota	1	7	16	3	3
7	Pertemuan Industri	2	4	15	6	3
8	Kursus	0	3	15	8	2
9	Belajar Sendiri	0	3	11	8	8
10	Bekerja Dengan Penasihat	1	4	17	4	2

Tabel 4.13. Hasil survei pelatihan untuk manajer proyek

No	Model pelatihan	TB	KB	B	SB	SM
1	Dengan Pelatih Pribadi	1	7	19	2	1
2	Mendatangkan Ahli	1	1	13	12	3
3	Seminar Setengah Hari	3	5	18	3	1
4	Seminar Satu Hari	1	6	20	5	1
5	Seminar Beberapa Hari	0	8	16	5	1
6	Seminar Luar Kota	1	10	15	3	1
7	Pertemuan Industri	2	3	19	3	2
8	Kursus	0	2	13	11	4
9	Belajar Sendiri	0	3	12	10	5
10	Bekerja Dengan Penasihat	1	0	18	6	5

#### Keterangan

TB = jumlah jawaban tidak bermanfaat

KB = jumlah jawaban kurang bermanfaat

B = jumlah jawaban bermanfaat

SB = jumlah jawaban sangat bermanfaat

SM = jumlah jawaban sangat mendukung

## BAB V ANALISIS

### 5.1. Umum

Pada analisis ini digunakan analisis deskriptif secara statistik. Pada pertanyaan masalah demografi Untuk prosentase ( % ), didapat dari hasil jumlah jawaban dibagi dengan jumlah total perusahaan, kemudian dirangking ( RK ) berdasarkan pada prosentase terbesar. Pada pertanyaan kemampuan manajerial jawaban yang masuk akan dihitung berdasarkan nilai setiap jawaban. Untuk jawaban tidak penting (TP) akan dikalikan dengan 1, kurang penting (KP) akan dikalikan dengan 2, penting (P) akan dikalikan dengan 3, sangat penting (SP) akan dikalikan dengan 4 dan untuk jawaban sangat menentukan (SM) akan dikalikan dengan 5. Kemudian dirangking berdasarkan nilai total tertinggi dan dihitung prosentase dengan membaginya menjadi skala tiga, yaitu kurang penting, penting dan sangat penting, sesuai dengan urutan rangking berdasarkan nilai total tertinggi dari semua jawaban. Demikian juga pada pelatihan, untuk jawaban tidak bermanfaat (TB) akan dikalikan 1, kurang bermanfaat (KB) akan dikalikan dengan 2, bermanfaat (B) akan dikalikan dengan 3, sangat bermanfaat (SB) akan yang dengan 4 dan sangat mendukung (SM) akan dikalikan dengan 5. Kemudian dirangking berdasarkan nilai total tertinggi dan dihitung prosentase dengan membaginya menjadi skala tiga yaitu kurang bermanfaat, bermanfaat dan sangat bermanfaat sesuai dengan urutan rangking.

## 5.2. Demografi

### 1. Umur perusahaan

Umur perusahaan adalah lamanya perusahaan dalam melakukan bisnis dalam bidang konstruksi. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.1. Umur Perusahaan Berdasarkan Kelas Perusahaan

Umur Perusahaan	Kelas A			Kelas B			Kelas C			Total	
	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%
1-5 tahun	0	0	5	3	30	2	4	40	2	7	23.33
6-10 tahun	0	0	4	5	50	1	1	10	3	6	20
11-25 tahun	7	70	1	2	20	3	5	50	1	14	46.67
26-50 tahun	2	20	2	0	0	4	0	0	4	2	6.67
> 50 tahun	1	10	3	0	0	5	0	0	5	1	3.33

### 2. Jumlah Kantor

Jumlah kantor adalah jumlah kantor yang dimiliki oleh perusahaan, terdiri dari kantor utama dan kantor cabang. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.2. Jumlah Kantor Berdasarkan Kelas Perusahaan

Jumlah Kantor	Kelas A			Kelas B			Kelas C			Total	
	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%
1 kantor	1	10	4	4	40	2	7	70	1	12	40
2-5 kantor	5	50	1	6	60	1	2	20	2	13	43.33
6-10 kantor	1	10	2	0	0	3	1	10	3	2	6.67
11-25 kantor	0	0	5	0	0	4	0	0	4	0	0
> 25 kantor	3	30	3	0	0	5	0	0	5	3	10

### 3. Jumlah Pimpinan

Jumlah pimpinan terdiri dari pimpinan utama dan pimpinan cabang. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5.3. Jumlah Pimpinan Berdasarkan Kelas Perusahaan

Jumlah Pimpinan	Kelas A			Kelas B			Kelas C			Total	
	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%
1	1	10	4	6	60	1	6	60	1	13	43.33
2-5	5	50	1	4	40	2	4	40	2	12	40
6-10	1	10	3	0	0	3	0	0	3	2	6.67
11-25	0	0	5	0	0	4	0	0	4	1	3.33
> 25	3	30	2	0	0	5	0	0	5	2	6.67

### 4. Jumlah Manager Proyek

Jumlah manajer proyek adalah banyak manajer proyek yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengerjakan proyek. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5.4. Jumlah Manager Proyek Berdasarkan Kelas Perusahaan

Jumlah Manager	Kelas A			Kelas B			Kelas C			Total	
	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%
Tanpa manager	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0
1-5	1	10	4	9	90	1	10	100	1	20	66.67
6-10	5	50	1	1	10	2	0	0	2	6	20
11-25	1	10	3	0	0	3	0	0	3	1	3.33
> 25	3	30	2	0	0	4	0	0	4	3	10





## 5. Proyek Yang Ditangani

Proyek yang ditangani adalah jenis proyek yang ditangani oleh perusahaan berdasarkan tender proyek, sedangkan proyek yang ditangani termasuk proyek pemerintah dan swasta. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.5 Proyek Yang Ditangani Berdasarkan Kelas Perusahaan

Proyek	Kelas A			Kelas B			Kelas C			Total	
	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%
Lokal	0	0	4	3	30	3	6	60	1	9	30
Regional	0	0	3	3	30	2	4	40	2	7	23.33
Nasional	8	80	1	4	40	1	0	0	3	12	40
Internasional	2	20	2	0	0	4	0	0	4	2	6.67

## 6. Jumlah Pegawai

Jumlah pegawai adalah banyaknya pegawai yang dimiliki oleh perusahaan, terdiri dari pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.6 Jumlah Pegawai Berdasarkan Kelas Perusahaan

Jumlah Pegawai	Kelas A			Kelas B			Kelas C			Total	
	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%
1-25 pegawai	0	0	5	4	40	2	8	80	1	12	40
26-50 pegawai	1	10	4	6	60	1	2	20	2	9	30
51-100 pegawai	3	30	2	0	0	3	0	0	3	3	10
101-200 pegawai	2	20	3	0	0	4	0	0	4	2	6.67
>200 pegawai	4	40	1	0	0	5	0	0	5	4	13.33

## 7. Pelatihan

Pelatihan adalah pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Pelatihan ini dapat diberikan oleh pelatih khusus ( akuntan, ahli komputer dan lain- lain ), pimpinan perusahaan sendiri, ahli teknik ( teknik bangunan, mesin dan lain-lain ) dan juga konsultan. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.7. Pelatihan Berdasarkan Kelas Perusahaan

Pelatihan	Kelas A			Kelas B			Kelas C			Total	
	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%	Rk	Jm	%
Pelatih Khusus	4	28.6	4	1	7.7	4	2	16.7	4	7	17.9
Pimpinan	2	14.3	3	3	23.2	3	5	41.6	1	10	25.6
Ahli Teknik	5	35.7	1	5	38	1	3	25	2	13	33.3
Konsultan	3	21.4	2	4	30.7	2	2	16.7	3	9	23.2

## 8. Team Promosi Perusahaan

Pada survei masalah ini untuk mengetahui apakah perusahaan mempunyai team untuk mengenalkan perusahaan. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.8. Team Promosi Perusahaan Berdasarkan Kelas Perusahaan

Team promosi perusahaan	Kelas A				Kelas B				Kelas C			
	Ada		Tdk		Ada		Tdk		Ada		Tdk	
	Jm	%	Jm	%	Jm	%	Jm	%	Jm	%	Jm	%
Team Promosi perusahaan	8	80	2	20	4	40	6	60	9	90	1	10
Pelatihan Team	8	80	2	20	7	70	3	30	6	60	4	40

## 9. Total Quality Management (TQM)

Pada pertanyaan masalah TQM ini untuk mengetahui apakah perusahaan menggunakan sistem TQM dalam manajemen perusahaan. Hasil yang diperoleh berdasarkan kelas perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.9. TQM Berdasarkan Kelas Perusahaan

Team	Kelas A				Kelas B				Kelas C			
	Ada		Tdk		Ada		Tdk		Ada		Tdk	
	Jm	%	Jm	%	Jm	%	Jm	%	Jm	%	Jm	%
TQM	8	80	2	20	4	40	6	60	4	40	6	60
Pelatihan TQM	7	70	3	30	6	60	4	40	3	30	7	70

### 5.3. Kemampuan Manajerial

Pada kemampuan manajerial setiap jawaban yang masuk akan dijumlahkan (Jm). Kemudian akan dihitung nilai (N) dengan mengalikan jumlah jawaban dengan score setiap jenis jawaban yaitu jawaban tidak penting (TP) akan dikalikan 1, kurang penting (KP) dikalikan 2, penting (P) dikalikan 3, sangat penting (SP) dikalikan 4 dan sangat menentukan (SM) dikalikan 5. Rangking (RK) diurutkan berdasarkan nilai total (Nt) tertinggi. Hasil jawaban kemudian akan dihitung prosentase setiap kemampuan dengan membaginya menjadi tiga, yaitu kurang penting yang merupakan gabungan dari jawaban tidak penting dan kurang penting, penting dari jawaban penting dan sangat penting yang terdiri dari gabungan jawaban sangat penting dan sangat menentukan.

### 5.3.1. Kemampuan Berdasarkan Total Perusahaan

Hasil analisa jawaban kemampuan manajerial pimpinan perusahaan dan manajer proyek berdasarkan total perusahaan seperti terlihat sebagai berikut.

#### 1. Pimpinan Perusahaan

Tabel. 5.10. Rangkang Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan

Rk	Kemampuan	TP (1)		KP (2)		P (3)		SP (4)		SM (5)		N1
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Kepemimpinan	0	0	0	0	1	3	12	48	17	85	136
2	Perencanaan	0	0	0	0	6	18	15	60	9	45	123
3	Sumber Daya Manusia	0	0	0	0	9	27	15	60	6	30	117
4	Pengambilan Keputusan	0	0	0	0	10	30	14	56	6	30	116
5	Memotivasi	0	0	0	0	7	21	20	80	3	15	116
6	Tender Proyek	0	0	0	0	14	42	7	28	9	45	115
7	Relasi Bisnis	0	0	1	2	10	30	13	52	6	30	114
8	Manajemen Keuangan	0	0	0	0	11	33	15	60	4	20	113
9	Komunikaasi	0	0	0	0	13	39	12	48	5	25	112
10	Pengetahuan Bisnis	0	0	0	0	12	36	14	56	4	20	112
	Konstruksi											
11	Pengorganisasian	0	0	0	0	13	39	13	52	4	20	111
12	Pengendalian	0	0	0	0	14	42	13	52	3	15	109
13	Pemasaran	0	0	0	0	18	54	7	28	5	25	107
14	Pengkoordinasian	0	0	0	0	15	45	13	52	2	10	107
15	Penyelesaian Masalah	0	0	0	0	15	45	13	52	2	10	107
16	Visi	0	0	1	2	15	45	11	44	3	15	106
17	Manajemen Waktu	0	0	1	2	15	45	11	44	3	15	106
18	Kreativitas	0	0	0	0	18	54	11	44	1	5	103
19	Pendelegasian	0	0	1	2	19	57	7	28	3	15	102
20	Perkembangan Pegawai	0	0	2	4	17	51	10	40	1	5	100
21	Manajemen Proyek	0	0	0	0	21	63	8	32	1	5	100
22	Menerima Pendapat	0	0	0	0	25	75	3	12	2	10	97
23	Orientasi Hasil	0	0	0	0	24	72	5	20	1	5	97
24	Pengetahuan Konstruksi	0	0	0	0	25	75	4	16	1	5	96
25	Manajemen Kualitas	0	0	1	2	22	66	7	28	0	0	96
26	Administrasi	0	0	0	0	26	78	3	12	1	5	95
27	Negosiasi	0	0	0	0	25	75	5	20	0	0	95
28	Mengambil Resiko	0	0	3	6	22	66	4	16	1	5	93
29	Etika & Kesopanan	0	0	1	2	24	72	4	16	1	5	93
30	Pengetahuan Arsitektur	0	0	2	4	24	72	3	12	1	5	93

Tabel 5.11 Prosentase Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan

Rk	Kemampuan	Prosentase (%)		
		Kurang penting	Penting	Sangat penting
1	Kepemimpinan	0	2.21	97.79
2	Perencanaan	0	14.63	85.37
3	Sumber Daya Manusia	0	23.08	76.92
4	Pengambilan Keputusan	0	25.86	74.14
5	Memotivasi	0	18.80	81.90
6	Fender Proyek	0	36.52	63.48
7	Relasi Bisnis	1.75	26.32	71.93
8	Manajemen Keuangan	0	29.20	70.80
9	Komunikasi	0	34.82	65.18
10	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	32.14	67.86
11	Pengorganisasian	0	35.14	64.86
12	Pengendalian	0	38.53	61.47
13	Pemasaran	0	50.47	49.53
14	Pengkoordinasian	0	42.00	58.00
15	Penyelesaian Masalah	0	42.06	57.94
16	Visi	1.89	42.45	55.67
17	Manajemen Waktu	1.89	42.45	55.67
18	Kreativitas	0	52.43	47.57
19	Pendelegasian	1.96	55.88	42.16
20	Perkembangan Pegawai	4.00	51.00	45.00
21	Manajemen Proyek	0	63.00	37.00
22	Menerima Pendapat	0	77.32	22.68
23	Orientasi Hasil	0	74.23	25.77
24	Pengetahuan Konstruksi	0	78.13	21.87
25	Manajemen Kualitas	2.08	68.75	29.17
26	Administrasi	0	82.14	17.89
27	Negosiasi	0	78.95	21.05
28	Mengambil Resiko	6.45	70.97	22.58
29	Etika & Kesopanan	2.15	77.42	20.43
30	Pengetahuan Arsitektur	4.30	77.42	18.28

## 2. Manajer Proyek

Tabel 5.12. Rangkang Kemampuan Manajerial Manajer Proyek

Rk	Kemampuan	TP (1)		KP (2)		P (3)		SP (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Manajemen Proyek	0	0	0	0	3	9	10	40	17	85	134
2	Komunikasi	0	0	0	0	3	9	11	56	13	65	130
3	Kebemampuan	0	0	0	0	6	18	12	48	12	60	126
4	Pengorganisasian	0	0	0	0	8	24	13	52	9	41	121
5	Memotivasi	0	0	0	0	11	33	13	52	6	30	115
6	Sumber Daya Manusia	0	0	0	0	13	39	12	48	5	25	112
7	Manajemen Waktu	0	0	1	2	12	36	12	48	5	25	111
8	Pengkoordinasian	0	0	0	0	12	36	15	60	3	15	111
9	Pengambilan Keputusan	0	0	1	2	14	42	10	40	5	25	109
10	Perencanaan	0	0	0	0	16	48	9	36	5	25	109
11	Manajemen Kualitas	0	0	0	0	16	48	9	36	5	25	109
12	Negosiasi	0	0	0	0	19	57	8	32	4	20	109
13	Pengendalian	0	0	0	0	13	39	15	60	2	10	109
14	Manajemen Keuangan	0	0	1	2	13	39	13	52	3	15	108
15	Penyelesaian Masalah	0	0	0	0	17	51	9	36	4	20	107
16	Kreatifitas	0	0	0	0	16	48	13	52	1	5	105
17	Pendelegasian	0	0	1	2	15	45	12	48	2	10	105
18	Pengerahan Konstruksi	0	0	0	0	16	48	14	56	0	0	104
19	Orientasi Hasil	0	0	2	4	15	45	12	48	1	5	102
20	Administrasi	0	0	2	4	18	54	7	28	3	15	101
21	Mengambil Resiko	0	0	2	4	16	48	11	44	1	5	101
22	Menerima Pendapat	0	0	0	0	22	66	6	24	2	10	100
23	Visi	0	0	1	2	20	60	9	36	0	0	98
24	Tender Proyek	0	0	0	0	24	72	5	20	1	5	97
25	Pengetahuan Arsitektur	0	0	3	6	23	69	2	8	2	10	93
26	Pemasaran	0	0	2	4	24	72	3	12	1	5	93
27	Relasi Bisnis	0	0	2	4	23	69	5	20	0	0	93
28	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	0	1	2	25	75	4	16	0	0	93
29	Etika & Kesopanan	0	0	1	2	25	75	4	16	0	0	93
30	Perkembangan Pegawai	0	0	2	4	24	72	4	16	0	0	92

Tabel 5.13. Prosentase Kemampuan Manajerial Manajer Proyek

Rk	Kemampuan	Prosentase ( % )		
		Kurang penting	Penting	Sangat penting
1	Manajemen Proyek	0	6.72	93.28
2	Komunikasi	0	6.92	93.08
3	Kepemimpinan	0	14.29	85.71
4	Pengorganisasian	0	19.83	80.17
5	Memotivasi	0	28.70	71.30
6	Sumber Daya Manusia	0	34.82	65.18
7	Manajemen Waktu	1.80	32.43	65.77
8	Pengkoordinasian	0	32.43	67.57
9	Pengambilan Keputusan	1.83	38.53	59.63
10	Perencanaan	0	44.04	55.96
11	Manajemen Kualitas	0	44.04	55.96
12	Negosiasi	0	52.29	47.71
13	Pengendalian	0	35.78	64.22
14	Manajemen Keuangan	1.85	36.11	62.04
15	Penyelesaian Masalah	0	47.66	53.34
16	Kreatifitas	0	45.71	54.29
17	Pendelegasian	1.90	42.86	52.24
18	Pengetahuan Konstruksi	0	46.15	53.85
19	Orientasi Hasil	3.92	44.12	51.96
20	Administrasi	3.4	53.47	43.13
21	Mengambil Resiko	3.96	47.57	48.52
22	Menerima Pendapat	0	66.00	34.00
23	Visi	2.04	61.22	36.74
24	Tender Proyek	0	74.23	25.77
25	Pengetahuan Arsitektur	6.45	74.20	19.35
26	Pemasaran	4.30	77.42	18.28
27	Relasi Bisnis	4.30	74.19	21.51
28	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	2.15	80.65	17.20
29	Etika & Kesopanan	2.15	80.65	17.20
30	Perkembangan Pegawai	4.35	78.26	17.39

### 5.3.2. Kemampuan Manajerial Berdasarkan Kelas Perusahaan

Hasil analisis kemampuan manajerial pimpinan perusahaan dan manajer proyek untuk setiap kelas perusahaan adalah sebagai berikut.

#### 1. Perusahaan Kelas A

##### a. Pimpinan Perusahaan

Tabel 5.14. Rangkang Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan Kelas A

Rk	Kemampuan	IP (1)		KP (2)		P (3)		SP (4)		SM (5)		N t
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Kepemimpinan	0	0	0	0	0	0	5	20	5	25	45
2	Belasi Bisnis	0	0	0	0	1	3	4	16	5	25	44
3	Tender Proyek	0	0	0	0	4	12	1	4	5	25	41
4	Komunikasi	0	0	0	0	3	9	4	16	3	15	40
5	Perencanaan	0	0	0	0	2	6	6	24	2	10	40
6	Manajemen Keuangan	0	0	0	0	2	6	6	24	2	10	40
7	Pengetahuan Bisnis	0	0	0	0	2	6	6	24	2	10	40
8	Konstruksi											
8	Pemasaran	0	0	0	0	4	12	3	12	3	15	39
9	Visi	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
10	Pengorganisasian	0	0	0	0	4	12	5	20	1	5	37
11	Sumber Daya Manusia	0	0	0	0	4	12	5	20	1	5	37
12	Pendelegasian	0	0	0	0	4	12	5	20	1	5	37
13	Pengkoordinasian	0	0	0	0	5	15	4	16	1	5	36
14	Memotivasi	0	0	0	0	5	15	4	15	1	5	36
15	Pengambilan Keputusan	0	0	0	0	6	18	3	12	1	5	35
16	Manajemen Waktu	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
17	Pengendalian	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
18	Penyelesaian Masalah	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
19	Perkembangan Pegawai	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
20	Kreatifitas	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
21	Manajemen Proyek	0	0	0	0	7	21	2	8	1	5	34
22	Manajemen Kualitas	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
23	Mengambil Resiko	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
24	Orientasi Hasil	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
25	Negosiasi	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
26	Menerima Pendapat	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
27	Pengetahuan Konstruksi	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
28	Administrasi	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
29	Etika & Kesopanan	0	0	1	2	7	21	2	8	0	0	31
30	Pengetahuan Arsitektur	0	0	0	0	9	27	1	4	0	0	31



Tabel 5.15. Prosentase Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan Kelas A

Rk	Kemampuan	Prosentase ( % )		
		Kurang penting	Penting	Sangat penting
1	Kepemimpinan	0	0	100
2	Relasi Bisnis	0	6,82	93,18
3	Tender Proyek	0	29,27	70,73
4	Komunikasi	0	22,50	77,50
5	Perencanaan	0	15,00	85,00
6	Manajemen Keuangan	0	15,00	85,00
7	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	15,00	85,00
8	Pemasaran	0	30,77	69,23
9	Visi	0	40,5	59,46
10	Pengorganisasian	0	32,43	67,57
11	Sumber Daya Manusia	0	32,43	67,57
12	Pendelegasian	0	32,43	67,57
13	Pengkoordinasian	0	41,67	58,33
14	Memotivasi	0	41,67	58,33
15	Pengambilan Keputusan	0	51,43	48,57
16	Manajemen Waktu	0	42,86	57,14
17	Pengendalian	0	42,86	57,14
18	Penyelesaian Masalah	0	42,86	57,14
19	Perkembangan Pegawai	0	42,86	57,14
20	Kreatifitas	0	42,86	57,14
21	Manajemen Proyek	0	61,76	38,24
22	Manajemen Kualitas	0	75,00	25,00
23	Mengambil Resiko	0	75,00	25,00
24	Orientasi Hasil	0	75,00	25,00
25	Negosiasi	0	75,00	25,00
26	Menerima Pendapat	0	75,00	25,00
27	Pengetahuan Konstruksi	0	75,00	25,00
28	Administrasi	0	75,00	25,00
29	Etika & Kesopanan	6,45	67,74	25,81
30	Pengetahuan Arsitektur	0	87,10	12,90

## b. Manajer Proyek

Tabel. 5.16. Rangkaing Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas A

Rk	Kemampuan	TP (1)		KP (2)		P (3)		SP (4)		SM (5)		N1
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Komunikasi	0	0	0	0	0	0	5	20	5	25	45
2	Manajemen Proyek	0	0	0	0	2	6	2	8	6	30	44
3	Kepemimpinan	0	0	0	0	1	3	4	16	5	25	44
4	Pengorganisasian	0	0	0	0	3	9	4	16	3	15	40
5	Perencanaan	0	0	0	0	3	9	5	20	2	10	39
6	Manajemen Waktu	0	0	0	0	2	6	7	28	1	5	39
7	Negosiasi	0	0	0	0	5	15	2	8	3	15	38
8	Memotivasi	0	0	0	0	4	12	4	16	2	10	38
9	Sumber Daya Manusia	0	0	0	0	4	12	4	16	2	10	38
10	Pengendalian	0	0	0	0	3	9	6	24	1	5	38
11	Pengambilan Keputusan	0	0	1	2	4	12	2	8	3	15	37
12	Manajemen Kualitas	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
13	Penyelesaian Masalah	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
14	Pengkoordinasian	0	0	0	0	4	12	5	20	1	5	37
15	Pendelegasian	0	0	0	0	4	12	5	20	1	5	37
16	Manajemen Keuangan	0	0	0	0	4	12	6	24	0	0	36
17	Administrasi	0	0	0	0	6	18	3	12	1	5	35
18	Kreatifitas	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
19	Pengetahuan Konstruksi	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
20	Mengambil Resiko	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
21	Menerima Pendapat	0	0	0	0	7	21	2	8	1	5	34
22	Tender Proyek	0	0	0	0	8	24	1	4	1	5	33
23	Visi	0	0	0	0	7	21	3	12	0	0	33
24	Orientasi Hasil	0	0	0	0	7	21	3	12	0	0	33
25	Pemasaran	0	0	1	2	8	24	0	0	1	5	31
26	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	0	0	0	9	27	1	4	0	0	31
27	Relasi Bisnis	0	0	0	0	9	27	1	4	0	0	31
28	Pengetahuan Arsitektur	0	0	1	2	8	24	1	4	0	0	30
29	Etika & Kesopanan	0	0	1	2	8	24	1	4	0	0	30
30	Perkembangan Pegawai	0	0	0	0	10	30	0	0	0	0	30

Tabel 5.17. Prosentase Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas A

Rk	Kemampuan	Prosentase ( % )		
		Kurang penting	Penting	Sangat penting
1	Komunikasi	0	0	100
2	Manajemen Proyek	0	13.64	86.36
3	Kepemimpinan	0	6.82	93.18
4	Pengorganisasian	0	22.50	77.50
5	Perencanaan	0	23.08	76.92
6	Manajemen Waktu	0	15.38	84.62
7	Negosiasi	0	39.47	60.53
8	Memotivasi	0	31.58	68.42
9	Sumber Daya Manusia	0	31.58	68.42
10	Pengendalian	0	32.43	67.57
11	Pengambilan Keputusan	5.41	32.43	62.16
12	Manajemen Kualitas	0	40.54	59.46
13	Penyelesaian Masalah	0	40.54	59.46
14	Pengkoordinasian	0	32.43	67.57
15	Pendelegasian	0	32.43	67.57
16	Manajemen Keuangan	0	33.33	66.67
17	Administrasi	0	51.43	48.57
18	Kreatifitas	0	42.86	57.14
19	Pengetahuan Konstruksi	0	42.86	57.14
20	Mengambil Resiko	0	42.86	57.14
21	Menerima Pendapat	0	61.76	38.24
22	Tender Proyek	0	72.73	27.27
23	Visi	0	63.64	36.36
24	Orientasi Hasil	0	63.64	36.36
25	Pemasaran	6.45	77.42	16.13
26	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	87.10	12.90
27	Relasi Bisnis	0	87.10	12.90
28	Pengetahuan Arsitektur	6.67	80.00	13.33
29	Etika & Kesopanan	6.67	80.00	13.33
30	Perkembangan Pegawai	0	100	0

## 2. Perusahaan Kelas B

## a. Pimpinan Perusahaan

Tabel. 5.18. Rangkang Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan Kelas B

Rk	Kemampuan	TP (1)		KP (2)		P (3)		SP (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Kepemimpinan	0	0	0	0	0	0	3	12	7	35	47
2	Perencanaan	0	0	0	0	1	3	5	20	4	20	43
3	Memotivasi	0	0	0	0	0	0	8	32	2	10	42
4	Sumber Daya Manusia	0	0	0	0	1	3	7	28	2	10	41
5	Komunikasi	0	0	0	0	2	6	6	24	2	10	40
6	Pengambilan Keputusan	0	0	0	0	2	6	6	24	2	10	40
7	Visi	0	0	0	0	3	9	6	24	1	5	38
8	Tender Proyek	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
9	Pengorganisasian	0	0	0	0	4	12	5	15	1	5	37
10	Pengkoordinasian	0	0	0	0	4	12	5	15	1	5	37
11	Pengencalian	0	0	0	0	4	12	5	15	1	5	37
12	Relasi Bisnis	0	0	0	0	4	12	5	15	1	5	37
13	Manajemen Waktu	0	0	0	0	6	18	2	8	2	10	36
14	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	0	0	0	5	15	4	16	1	5	36
15	Manajemen Keuangan	0	0	0	0	4	12	6	16	0	0	36
16	Penalaran	0	0	0	0	8	24	0	0	2	10	36
17	Etika & Kesopanan	0	0	0	0	7	21	2	8	1	5	34
18	Perkembangan Pegawai	0	0	0	0	7	21	2	8	1	5	34
19	Manajemen Proyek	0	0	0	0	6	18	4	16	0	0	34
20	Penyelesaian Masalah	0	0	0	0	6	18	4	16	0	0	34
21	Manajemen Kualitas	0	0	0	0	7	21	3	12	0	0	33
22	Orientasi Hasil	0	0	0	0	7	21	3	12	0	0	33
23	Kreatifitas	0	0	0	0	7	21	3	12	0	0	33
24	Mengambil Resiko	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
25	Negosiasi	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
26	Pendelegasian	0	0	0	0	9	27	1	4	0	0	31
27	Menerima Pendapat	0	0	0	0	10	30	0	0	0	0	30
28	Pengetahuan Konstruksi	0	0	0	0	10	30	0	0	0	0	30
29	Administrasi	0	0	0	0	10	30	0	0	0	0	30
30	Pengetahuan Arsitektur	0	0	1	1	9	27	0	0	0	0	29

Tabel 5.19. Prosentase Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan Kelas B

Rk	Kemampuan	Prosentase (%)		
		Kurang penting	Penting	Sangat penting
1	Kepemimpinan	0	0	100
2	Perencanaan	0	6.98	93.02
3	Memotivasi	0	0	100
4	Sumber Daya Manusia	0	7.32	92.68
5	Komunikasi	0	15.00	85.00
6	Pengambilan Keputusan	0	15.00	85.00
7	Visi	0	23.68	76.32
8	Tender Proyek	0	40.54	59.46
9	Pengorganisasian	0	32.43	67.57
10	Pengkoordinasian	0	32.43	67.57
11	Pengendalian	0	32.43	67.57
12	Relasi Bisnis	0	32.43	67.57
13	Manajemen Waktu	0	50.00	50.00
14	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	41.67	58.33
15	Manajemen Keuangan	0	33.33	66.67
16	Pemasaran	0	70.56	29.44
17	Etika & Kesopanan	0	61.76	38.24
18	Perkembangan Pegawai	0	61.76	38.24
19	Manajemen Proyek	0	52.94	47.06
20	Penyelesaian Masalah	0	52.94	47.06
21	Manajemen Kualitas	0	63.64	36.36
22	Orientasi Hasil	0	63.64	36.36
23	Kreatifitas	0	63.64	36.36
24	Mengambil Resiko	0	75.00	25.00
25	Negosiasi	0	75.00	25.00
26	Pendelegasian	0	87.10	12.90
27	Menerima Pendapat	0	100	0
28	Pengetahuan Konstruksi	0	100	0
29	Administrasi	0	100	0
30	Pengetahuan Arsitektur	6.90	93.10	0

## b. Manajer Proyek

Tabel 5.20. Rangkings Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas B

Rt.	Kemampuan	TP (1)		KP (2)		P (3)		SP (4)		SM (5)		Nil
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Komunikasi	0	0	0	0	0	0	5	20	5	25	45
2	Manajemen Proyek	0	0	0	0	0	0	6	24	4	20	44
3	Pengorganisasian	0	0	0	0	2	6	5	20	3	15	41
4	Kepemimpinan	0	0	0	0	3	9	4	16	3	15	40
5	Manajemen Waktu	0	0	0	0	4	12	4	16	2	10	38
6	Manajemen Kualitas	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
7	Memoriasi	0	0	0	0	4	12	5	20	1	5	37
8	Orientasi Hasil	0	0	0	0	4	12	5	20	1	5	37
9	Penkoordinasian	0	0	0	0	3	9	7	28	0	0	37
10	Pengendalian	0	0	0	0	3	9	7	28	0	0	37
11	Kreatifitas	0	0	0	0	3	9	7	28	0	0	37
12	Perencanaan	0	0	0	0	6	18	2	8	2	10	36
13	Mengambil Resiko	0	0	0	0	5	15	4	16	1	5	36
14	Sumber Daya Manusia	0	0	0	0	5	15	4	16	1	5	36
15	Manajemen Keuangan	0	0	0	0	4	12	6	24	0	0	36
16	Pengambilan Keputusan	0	0	0	0	4	12	6	24	0	0	36
17	Negosiasi	0	0	0	0	6	18	3	12	1	5	35
18	Penyelesaian Masalah	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
19	Pengetahuan Konstruksi	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
20	Administrasi	0	0	1	2	6	18	1	4	2	10	34
21	Pendelegasian	0	0	0	0	6	18	4	16	0	0	34
22	Visi	0	0	0	0	6	18	4	16	0	0	34
23	Relasi Bisnis	0	0	0	0	7	21	3	12	0	0	33
24	Menerima Pendapat	0	0	0	0	7	21	3	12	0	0	33
25	Perkembangan Pegawai	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
26	Etika & Kesopanan	0	0	0	0	9	27	1	4	0	0	31
27	Tender Proyek	0	0	0	0	9	27	1	4	0	0	31
28	Pengetahuan Arsitektur	0	0	1	2	8	24	1	4	0	0	30
29	Pengetahuan Bisnis	0	0	0	0	10	30	0	0	0	0	30
30	Konstruksi	0	0	0	0	10	30	0	0	0	0	30
30	Pemasaran	0	0	0	0	10	30	0	0	0	0	30

Tabel 5.21. Prosentase Kemampuan Manjerial Manajer Proyek Kelas B

Rk	Kemampuan	Prosentase ( % )		
		Kurang penting	Penting	Sangat penting
1	Komunikasi	0	0	100
2	Manajemen Proyek	0	0	100
3	Pengorganisasian	0	14.63	85.37
4	Kepemimpinan	0	22.50	77.50
5	Manajemen Waktu	0	31.58	68.42
6	Manajemen Kualitas	0	40.50	59.46
7	Memotivasi	0	32.43	67.57
8	Orientasi Hasil	0	32.43	67.57
9	Pengkoordinasian	0	24.32	75.68
10	Pengendalian	0	24.32	75.68
11	Kreatifitas	0	24.32	75.68
12	Perencanaan	0	50.00	50.00
13	Mengambil Resiko	0	41.67	58.33
14	Sumber Daya Manusia	0	41.67	58.33
15	Manajemen Keuangan	0	33.33	66.67
16	Pengambilan Keputusan	0	33.33	66.67
17	Negosiasi	0	51.43	48.57
18	Penyelesaian Masalah	0	42.86	57.14
19	Pengetahuan Konstruksi	0	42.86	57.14
20	Administrasi	5.88	52.94	41.18
21	Pendelegasian	0	52.94	47.06
22	Visi	0	52.94	47.06
23	Relasi Bisnis	0	63.64	36.36
24	Menerima Pendapat	0	63.64	36.36
25	Perkembangan Pegawai	0	75.00	25.00
26	Etika & Kesopanan	0	87.10	12.90
27	Tender Proyek	0	87.10	12.90
28	Pengetahuan Arsitektur	6.67	80.00	13.33
29	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	100	0
30	Pemasaran	0	100	0

## 3. Perusahaan Kelas C

## a. Pimpinan Perusahaan

Tabel 5.22. Rangkaing Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan Kelas C

Rk	Kemampuan	IP (1)		KP (2)		P (3)		SP (4)		SM (5)		Nil
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Kepemimpinan	0	0	0	0	1	3	4	16	5	25	44
2	Pengambilan Keputusan	0	0	0	0	2	6	5	20	3	15	41
3	Perencanaan	0	0	0	0	3	9	4	16	3	15	40
4	Sumber Daya Manusia	0	0	0	0	4	12	3	12	3	15	39
5	Memotivasi	0	0	0	0	2	6	8	32	0	0	38
6	Penyelesaian Masalah	0	0	0	0	4	12	4	16	2	10	38
7	Pengorganisasian	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
8	Pengendalian	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
9	Manajemen Keuangan	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
10	Tender Proyek	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
11	Pengetahuan Bisnis	0	0	0	0	5	15	4	16	1	5	36
	Konstruksi											
12	Menerima Pendapat	0	0	0	0	7	21	1	4	2	10	35
13	Kreatifitas	0	0	0	0	6	18	3	12	1	5	35
14	Manajemen Waktu	0	0	1	2	4	12	4	16	1	5	35
15	Pendelegasian	0	0	1	2	6	18	1	4	2	10	34
16	Pengetahuan Konstruksi	0	0	0	0	7	21	2	8	1	5	34
17	Pengkoordinasian	0	0	0	0	6	18	4	16	0	0	34
18	Pemasaran	0	0	0	0	6	18	4	16	0	0	34
19	Administrasi	0	0	0	0	8	24	1	4	1	5	33
20	Pengetahuan Arsitektur	0	0	1	2	6	18	2	8	1	5	33
21	Relasi Bisnis	0	0	1	2	5	15	4	8	0	0	33
22	Orientasi Hasil	0	0	0	0	9	27	0	0	1	5	32
23	Manajemen Proyek	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
24	Komunikasi	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
25	Perkembangan Pegawai	0	0	2	4	5	15	3	12	0	0	31
26	Visi	0	0	1	2	7	21	2	8	0	0	31
27	Manajemen Kualitas	0	0	1	2	7	21	2	8	0	0	31
28	Negosiasi	0	0	0	0	9	27	1	4	0	0	31
29	Etika & kesopanan	0	0	0	0	10	30	0	0	0	0	30
30	Mengambil Resiko	0	0	3	6	6	18	0	0	1	5	29



Tabel 5.23 Prosentase Kemampuan Manajerial Pimpinan Perusahaan Kelas C

Rk	Kemampuan	Prosentase ( % )		
		Kurang penting	Penting	Sangat penting
1	Kepemimpinan	0	6.82	93.18
2	Pengambilan Keputusan	0	14.63	85.37
3	Perencanaan	0	22.50	77.50
4	Sumber Daya Manusia	0	30.77	69.23
5	Memotivasi	0	15.79	84.21
6	Penyelesaian Masalah	0	31.60	68.40
7	Pengorganisasian	0	40.54	59.46
8	Pengendalian	0	40.54	59.46
9	Manajemen Keuangan	0	40.54	59.46
10	Tender Proyek	0	40.54	59.46
11	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	0	41.67	58.33
12	Menerima Pendapat	0	60	40.00
13	Kreatifitas	0	51.43	48.57
14	Manajemen Waktu	5.71	34.29	60.00
15	Pendelegasian	5.88	52.94	41.18
16	Pengetahuan Konstruksi	0	61.76	38.24
17	Pengkoordinasian	0	52.94	47.06
18	Pemasaran	0	52.94	47.06
19	Administrasi	0	72.73	27.27
20	Pengetahuan Arsitektur	6.06	54.55	39.39
21	Relasi Bisnis	6.06	45.45	48.49
22	Orientasi Hasil	0	84.38	15.62
23	Manajemen Proyek	0	75.00	25.00
24	Komunikasi	0	75.00	25.00
25	Perkembangan Pegawai	12.9	48.39	38.71
26	Visi	6.45	67.74	25.81
27	Manajemen Kualitas	6.45	67.74	25.81
28	Negosiasi	0	87.10	12.90
29	Etika & Kesopanan	0	100	0
30	Mengambil Resiko	20.69	62.07	17.24

## b. Manajer Proyek

Tabel. 5.24. Rangking Kemampuan Manajerial Manajer Proyek Kelas C

Rk	Kemampuan	TF (1)		KP (2)		P (3)		SP (4)		SM (5)		Nil
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Manajemen Proyek	0	0	0	0	1	3	2	8	7	35	46
2	Kepemimpinan	0	0	0	0	2	6	4	16	4	20	47
3	Pengorganisasian	0	0	0	0	3	9	4	16	3	15	40
4	Komunikasi	0	0	0	0	3	9	4	16	3	15	40
5	Memotivasi	0	0	0	0	3	9	4	16	3	15	40
6	Sumber Daya Manusia	0	0	0	0	4	12	4	16	2	10	38
7	Pengkoordinasian	0	0	0	0	5	15	3	12	2	10	37
8	Manajemen Keuangan	0	0	1	2	5	15	1	4	3	15	36
9	Pengambilan Keputusan	0	0	0	0	6	18	2	8	2	10	36
10	Penyelesaian Masalah	0	0	0	0	7	21	1	4	2	10	35
11	Manajemen Kualitas	0	0	0	0	6	18	3	12	1	5	35
12	Manajemen Waktu	0	0	1	2	6	18	1	4	2	10	34
13	Pengetahuan Konstruksi	0	0	0	0	6	18	4	16	0	0	34
14	Pendelegasian	0	0	1	2	5	15	3	12	1	5	34
15	Perencanaan	0	0	0	0	7	21	2	8	1	5	34
16	Pengendalian	0	0	0	0	7	21	2	8	1	5	34
17	Kreatifitas	0	0	0	0	8	24	1	4	1	5	33
18	Menerima Pendapat	0	0	0	0	8	24	1	4	1	5	33
19	Tender Proyek	0	0	0	0	7	21	3	12	0	0	33
20	Pemasaran	0	0	1	2	6	18	3	12	0	0	32
21	Negosiasi	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
22	Etika & Kesopanan	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
23	Pengambilan Bisnis	0	0	1	2	6	18	3	12	0	0	32
24	Konstruksi	0	0	1	2	6	18	3	12	0	0	32
25	Administrasi	0	0	1	2	6	18	3	12	0	0	32
26	Orientasi Hasil	0	0	2	4	4	13	4	16	0	0	32
27	Pengetahuan Arsitektur	0	0	1	2	8	24	0	0	1	5	31
28	Visi	0	0	1	2	7	21	2	8	0	0	31
29	Mengambil Resiko	0	0	2	4	6	18	2	8	0	0	30
30	Perkembangan Pegawai	0	0	2	4	6	18	2	8	0	0	30
30	Relasi Bisnis	0	0	2	4	7	21	1	4	0	0	29

Tabel 5.25. Prosentase Kemampuan Manjerial Manajer Proyek Kelas C

Kk	Kemampuan	Prosentase ( % )		
		Kurang penting	Penting	Sangat penting
1	Manajemen Proyek	0	6.52	93.48
2	Kepemimpinan	0	14.29	85.71
3	Pengorganisasian	0	22.50	77.50
4	Komunikasi	0	22.50	77.50
5	Memotivasi	0	22.50	77.50
6	Sumber Daya Manusia	0	31.58	68.42
7	Pengkoordinasian	0	40.54	59.46
8	Manajemen Keuangan	5.55	41.67	52.78
9	Pengambilan Keputusan	0	50.00	50.00
10	Penyelesaian Masalah	0	60.00	40.00
11	Manajemen Kualitas	0	51.43	48.57
12	Manajemen Waktu	5.88	52.94	41.18
13	Pengetahuan Konstruksi	0	52.94	47.06
14	Pendelegasian	5.88	44.12	50.00
15	Perencanaan	0	61.76	38.24
16	Pengendalian	0	61.76	38.26
17	Kreatifitas	0	72.73	27.27
18	Menerima Pendapat	0	72.73	27.27
19	Tender Proyek	0	63.64	36.36
20	Pemasaran	6.25	56.25	37.50
21	Negosiasi	0	75.00	25.00
22	Etika & Kesopanan	0	75.00	25.00
23	Pengetahuan Bisnis Konstruksi	6.25	56.25	37.50
24	Administrasi	6.25	56.25	37.50
25	Orientasi Hasil	12.50	37.50	50.00
26	Pengetahuan Arsitektur	6.45	77.42	16.13
27	Visi	6.45	67.74	25.81
28	Mengambil Resiko	13.33	60.00	26.67
29	Perkembangan Pegawai	13.33	60.00	26.67
30	Relasi Bisnis	13.79	72.42	13.79

#### 5.4. Pelatihan

Analisis pelatihan seperti pada kemampuan yaitu setiap jawaban akan dijumlahkan (Jm) berdasarkan setiap penilaian jawaban, yaitu tidak bermanfaat (TB), kurang bermanfaat (KB), bermanfaat (B), sangat bermanfaat (SB) dan sangat mendukung (SM). Kemudian dihitung nilai (N) dengan mengalikan jumlah jawaban

dengan nilai tiap jenis jawaban. Rangkang (RK) diurutkan berdasarkan nilai total (Nt). Hasil jawaban akan dihitung prosentase dengan membaginya menjadi tiga, yaitu kurang bermanfaat, bermanfaat dan sangat bermanfaat.

#### 5.4.1. Berdasarkan Total Perusahaan

Hasil analisis jawaban pelatihan pimpinan perusahaan dan manajer proyek berdasarkan total perusahaan seperti terlihat sebagai berikut.

##### 1. Pimpinan Perusahaan

Tabel 5.26. Rangkang Pelatihan Yang Efektif Untuk Pimpinan Perusahaan

Rk	Model Pelatihan	TB		KB		B		SB		SM		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Belajar Sendiri	0	0	3	6	11	33	8	32	8	40	111
2	Mendatangkan Ahli	1	1	1	2	8	24	17	68	3	15	110
3	Kursus	0	0	3	6	15	45	8	32	4	20	103
4	Bekerja Dengan Penasihat	1	1	3	6	17	51	4	16	4	20	96
5	Seminar Beberapa Hari	0	0	5	10	15	45	9	36	1	5	96
6	Penemuan Industri	2	2	4	8	15	45	6	16	3	15	94
7	Dengan Pelatih Pribadi	1	1	5	10	16	48	6	24	2	10	93
8	Seminar Sehari Penuh	1	1	4	8	17	51	7	28	1	5	93
9	Seminar Luar Kota	1	1	7	14	16	48	3	12	3	15	90
10	Seminar Setengah Hari	3	3	5	10	16	48	4	16	2	10	87

Tabel 5.27. Prosentase Pelatihan Pimpinan Perusahaan

Rk	Model Pelatihan	Prosentase (%)		
		Kurang bermanfaat	Bermanfaat	Sangat bermanfaat
1	Belajar Sendiri	5.41	29.73	64.86
2	Mendatangkan Ahli	2.73	21.82	75.45
3	Kursus	5.83	43.69	50.48
4	Bekerja Dengan Penasihat	7.29	53.13	39.56
5	Seminar Beberapa Hari	10.42	46.88	42.70
6	Pertemuan Industri	10.64	44.87	41.49
7	Dengan Pelatih Pribadi	11.83	51.61	36.56
8	Seminar Sehari Penuh	9.68	54.84	35.48
9	Seminar Luar Kota	16.67	53.33	30
10	Seminar Setengah Hari	14.94	55.17	29.88

## 2. Manajer Proyek

Tabel 5.28. Rangkings Pelatihan Yang Efektif Untuk Manajer Proyek

Rk	Model Pelatihan	TB (1)		KB (2)		B (3)		SB (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Belajar Sendiri	0	0	3	6	12	36	10	40	5	25	107
2	Kursus	0	0	2	4	13	39	11	44	4	20	107
3	Mendatangkan Ahli	1	1	1	2	13	39	12	48	3	15	105
4	Bekerja Dengan Penasehat	1	1	0	0	18	54	6	24	5	25	104
5	Seminar Sehari Penuh	1	1	3	6	20	60	5	20	1	5	92
6	Seminar Beberapa Hari	0	0	8	16	16	48	5	20	1	5	89
7	Pertemuan Industri	2	2	3	6	19	57	3	12	2	10	87
8	Dengan Pelatih Pribadi	1	1	7	14	19	57	2	8	1	5	85
9	Seminar Setengah Hari	3	3	5	10	18	54	3	12	1	5	84
10	Seminar Luar Kota	1	1	10	20	15	45	3	12	1	5	83

Tabel 5.29. Prosentase Pelatihan Manajer Proyek

Rk	Model Pelatihan	Prosentase (%)		
		Kurang bermanfaat	Bermanfaat	Sangat bermanfaat
1	Belajar Sendiri	5,61	53,64	60,75
2	Kursus	5,74	36,45	59,81
3	Mendatangkan Ahli	2,86	37,14	60,00
4	Bekerja Dengan Penasehat	0,96	51,92	47,16
5	Seminar Sehari Penuh	7,61	65,22	27,17
6	Seminar Beberapa Hari	17,98	53,93	28,09
7	Pertemuan Industri	9,20	65,52	25,28
8	Dengan Pelatih Pribadi	17,65	67,06	15,29
9	Seminar Setengah Hari	15,48	64,29	20,23
10	Seminar Luar Kota	25,30	54,22	20,48

### 5.4.2. Pelatihan Berdasarkan kelas Perusahaan

Hasil analisis pelatihan pimpinan perusahaan dan manajer proyek untuk setiap kelas perusahaan adalah sebagai berikut.

#### I. Perusahaan Kelas A

##### a. Pimpinan Perusahaan

Tabel 5.30. Rangkung Pelatihan Yang Efektif Untuk Pimpinan Perusahaan Kelas A

Rk	Model Pelatihan	TB (1)		KB (2)		B (3)		SB (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Belajar Sendiri	0	0	1	2	3	9	3	12	3	15	38
2	Mendatangkan Ahli	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
3	Seminar Sehari Penuh	0	0	0	0	5	15	5	20	0	0	35
4	Seminar Luar Kota	0	0	1	2	6	18	2	8	1	5	33
5	Seminar Setengah Hari	0	0	1	2	5	15	4	16	0	0	33
6	Pertemuan Industri	1	1	0	0	6	18	2	8	1	5	32
7	Dengan Pelatih Pribadi	0	0	2	4	5	15	2	8	1	5	32
8	Seminar Beberapa Hari	0	0	2	4	4	12	4	16	0	0	32
9	Kursus	0	0	2	4	6	18	1	4	1	5	31
10	Bekerja Dengan Penasehat	0	0	2	4	6	18	1	4	1	5	31

Tabel 5.31. Prosentase Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas A

Rk	Model Pelatihan	Prosentase (%)		
		Kurang bermanfaat	Bermanfaat	Sangat bermanfaat
1	Belajar Sendiri	5.26	23.68	71.06
2	Mendatangkan Ahli	0	42.86	57.14
3	Seminar Sehari Penuh	0	42.86	57.14
4	Seminar Luar Kota	6.06	54.55	39.39
5	Seminar Setengah Hari	6.06	45.46	48.48
6	Pertemuan Industri	3.13	56.25	40.62
7	Dengan Pelatih Pribadi	12.50	46.80	40.63
8	Seminar Beberapa Hari	12.50	37.50	50.00
9	Kursus	12.90	58.07	29.03
10	Bekerja Dengan Penasehat	12.90	58.07	29.03

## b. Manajer Proyek

Tabel 5.32. Rangking Pelatihan Yang Efektif Untuk Manajer Proyek Kelas A

Rk	Model Pelatihan	TB (1)		KB (2)		B (3)		SB (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Belajar Sendiri	0	0	0	0	4	12	4	16	2	10	38
2	Bekerja Dengan Penasihat	0	0	0	0	7	21	1	4	2	10	35
3	Mendatangkan Ahli	0	0	0	0	6	18	4	16	0	0	34
4	Kursus	0	0	2	4	2	6	2	8	1	5	32
5	Seminar Sehari Penuh	0	0	0	0	8	24	2	8	0	0	32
6	Seminar Setengah Hari	0	0	1	2	7	21	2	8	0	0	31
7	Dengan Pelatih Pribadi	0	0	2	2	7	21	0	0	1	5	30
8	Seminar Beberapa Hari	0	0	3	6	4	12	3	12	0	0	30
9	Seminar Luar Kota	0	0	2	4	6	18	2	8	0	0	30
10	Pertemuan Industri	1	1	0	0	8	24	1	4	0	0	29

Tabel 5.33. Prosentase Pelatihan Manajer Proyek Kelas A

Rk	Model Pelatihan	Prosentase (%)		
		Kurang bermanfaat	Bermanfaat	Sangat bermanfaat
1	Belajar Sendiri	0	31.58	68.42
2	Bekerja Dengan Penasihat	0	60.00	40.00
3	Mendatangkan Ahli	0	57.94	42.06
4	Kursus	12.50	46.88	40.62
5	Seminar Sehari Penuh	0	75.00	25.00
6	Seminar Setengah Hari	6.45	67.74	25.81
7	Dengan Pelatih Pribadi	13.33	70.00	16.67
8	Seminar Beberapa Hari	20.00	40.00	40.00
9	Seminar Luar Kota	13.33	60.00	26.67
10	Pertemuan Industri	3.45	82.76	13.79

## 2. Perusahaan Kelas B

## a. Pimpinan Perusahaan

Tabel 5.34. Rangkang Pelatihan Yang Efektif Untuk Pimpinan Perusahaan Kelas B

Rk	Model Pelatihan	TB (1)		KB (2)		B (3)		SB (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Belajar Sendiri	0	0	0	0	4	12	3	12	3	15	39
2	Mendatangkan Ahli	1	1	0	0	1	4	5	20	3	15	39
3	Kursus	0	0	0	0	4	12	5	20	1	5	37
4	Petemuan Industri	1	1	1	2	4	12	2	8	2	10	33
5	Seminar Beberapa Hari	6	0	2	4	6	18	1	4	1	5	31
6	Bekerja Dengan Penasehat	1	1	1	2	6	18	1	4	1	5	30
7	Seminar Sehari Penuh	1	1	2	4	5	15	1	4	1	5	29
8	Seminar Luar Kota	1	1	1	2	7	21	0	0	1	5	29
9	Dengan Pelatih Pribadi	1	1	1	2	6	18	2	8	0	0	29
10	Seminar Setengah Hari	2	2	1	2	6	18	0	0	1	5	27

Tabel 5.35. Prosentase Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas B

Rk	Model Pelatihan	Prosentase (%)		
		Kurang bermanfaat	Bermanfaat	Sangat bermanfaat
1	Belajar Sendiri	0	30.77	69.23
2	Mendatangkan Ahli	2.56	77.70	89.74
3	Kursus	0	32.43	67.57
4	Petemuan Industri	9.09	36.36	54.55
5	Seminar Beberapa Hari	12.90	58.07	29.03
6	Bekerja Dengan Penasehat	10.00	60.00	30.00
7	Seminar Sehari Penuh	17.24	51.72	31.04
8	Seminar Luar Kota	10.35	72.41	17.24
9	Dengan Pelatih Pribadi	10.34	62.07	27.59
10	Seminar Setengah Hari	14.81	66.67	18.52



## b. Manajer Proyek

Tabel 5.36. Rangkings Pelatihan Yang Efektif Untuk Manajer Proyek Kelas B

Rk	Model Pelatihan	TB (1)		KB (2)		B (3)		SB (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Mendatangkan Ahli	1	1	0	0	3	9	3	12	3	15	37
2	Kursus	0	0	0	0	3	9	7	28	0	0	37
3	Belajar Sendiri	0	0	0	0	5	15	4	16	1	5	36
4	Bekerja Dengan Penasehat	1	1	0	0	5	15	3	12	1	5	33
5	Pertemuan Industri	1	1	1	2	5	15	1	4	2	10	32
6	Seminar Beberapa Hari	0	0	2	4	7	21	0	0	1	5	30
7	Seminar Sehari Penuh	1	1	2	4	5	15	2	8	0	0	28
8	Seminar Luar Kota	1	1	3	6	5	15	0	0	1	5	27
9	Dengan Pelatih Pribadi	1	1	2	4	6	18	1	4	0	0	27
10	Seminar Setengah Hari	2	2	1	2	7	21	0	0	0	0	25

Tabel 5.37. Prosentase Pelatihan Manajer Proyek Kelas B

Rk	Model Pelatihan	Prosentase (%)		
		Kurang bermanfaat	Bermanfaat	Sangat bermanfaat
1	Mendatangkan Ahli	2.70	24.32	72.98
2	Kursus	0	24.32	75.68
3	Belajar Sendiri	0	41.67	58.33
4	Bekerja Dengan Penasehat	3.03	45.45	51.52
5	Pertemuan Industri	9.37	46.88	43.75
6	Seminar Beberapa Hari	13.33	70.00	16.67
7	Seminar Sehari Penuh	17.86	53.57	28.57
8	Seminar Luar Kota	25.92	55.56	18.52
9	Dengan Pelatih Pribadi	18.52	66.67	14.81
10	Seminar Setengah Hari	16.00	84.00	0

## 3. Perusahaan Kelas C

## a. Pimpinan Perusahaan

Tabel 5.38. Rangkings Pelatihan Yang Efektif Untuk Pimpinan Perusahaan Kelas C

Rk	Model Pelatihan	TB (1)		KB (2)		B (3)		SB (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Mendatangkan Ahli	0	0	1	2	2	6	7	28	0	0	36
2	Kursus	0	0	1	2	5	15	2	8	2	10	35
3	Bekerja Dengan Penasehat	0	0	1	2	5	15	2	8	2	10	35
4	Belajar Sendiri	0	0	2	4	4	12	2	8	2	10	34
5	Seminar Beberapa Hari	0	0	1	2	5	15	4	16	0	0	33
6	Dengan Pelatih Pribadi	0	0	2	4	5	15	2	8	1	5	32
7	Seminar Sehari Penuh	0	0	2	4	7	21	1	4	0	0	29
8	Pertemuan Industri	0	0	3	6	5	15	2	8	0	0	29
9	Seminar Luar Kota	0	0	5	10	3	12	1	8	1	5	28
10	Seminar Setengah Hari	1	1	3	6	5	15	0	0	1	5	27

Tabel 5.39. Prosentase Pelatihan Pimpinan Perusahaan Kelas C

Rk	Model Pelatihan	Prosentase (%)		
		Kurang bermanfaat	Bermanfaat	Sangat bermanfaat
1	Mendatangkan Ahli	5.55	16.67	77.78
2	Kursus	5.71	42.86	51.43
3	Bekerja Dengan Penasehat	2.94	44.12	52.94
4	Belajar Sendiri	11.77	55.29	52.94
5	Seminar Beberapa Hari	6.06	45.45	48.49
6	Dengan Pelatih Pribadi	12.50	46.87	40.63
7	Seminar Sehari Penuh	13.80	72.40	13.70
8	Pertemuan Industri	20.69	51.72	27.59
9	Seminar Luar Kota	35.72	32.14	32.14
10	Seminar Setengah Hari	25.93	55.55	18.52

## b. Manajer Proyek

Tabel 5.40. Rangking Pelatihan Yang Efektif Untuk Manajer Proyek Kelas C

Rk.	Model Pelatihan	TB (1)		KB (2)		B (3)		SB (4)		SM (5)		Nt
		Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	Jm	N	
1	Kursus	0	0	0	0	5	15	2	8	3	15	38
2	Bekerja Dengan Penasehat	0	0	0	0	6	18	2	8	2	10	26
3	Mendatangkan Ahli	0	0	1	2	4	12	5	20	1	5	34
4	Belajar Sendiri	0	0	3	6	3	9	2	8	2	10	33
5	Seminar Sehari Penuh	0	0	1	2	7	21	1	4	1	5	32
6	Seminar Beberapa Hari	0	0	3	6	5	15	2	8	1	5	29
7	Dengan Pelatih Pribadi	0	0	3	6	6	18	1	4	0	0	28
8	Seminar Setengah Hari	1	1	3	6	4	12	1	4	0	0	28
9	Pertemuan Industri	0	0	3	6	6	18	1	4	0	0	28
10	Seminar Luar Kota	0	0	5	10	4	12	1	4	0	0	26

Tabel 5.41. Prosentase Pelatihan Manajer Proyek Kelas C

Rk	Model Pelatihan	Prosentase (%)		
		Kurang bermanfaat	Bermanfaat	Sangat bermanfaat
1	Kursus	0	39.47	60.53
2	Bekerja Dengan Penasehat	0	50.00	50.00
3	Mendatangkan Ahli	5.88	35.30	58.82
4	Belajar Sendiri	18.18	27.27	54.55
5	Seminar Sehari Penuh	6.25	65.62	28.13
6	Seminar Beberapa Hari	20.69	51.72	27.59
7	Dengan Pelatih Pribadi	21.43	64.28	14.29
8	Seminar Setengah Hari	25.00	42.86	32.14
9	Pertemuan Industri	21.43	64.29	14.28
10	Seminar Luar Kota	38.46	46.15	15.39

## BAB VI

### PEMBAHASAN

#### 6.1 Profil Perusahaan

Dari hasil penelitian terhadap 30 perusahaan dapat diketahui bahwa perusahaan-perusahaan mempunyai umur dibawah 10 tahun adalah 43.33 % dan diatas 10 tahun adalah 56.67 %. Untuk jumlah kantor, perusahaan yang memiliki satu kantor adalah 40 %, sedang yang memiliki 2 kantor atau lebih adalah 60 %. Sedang pada jumlah pimpinan untuk perusahaan yang mempunyai 1 pimpinan 43.33 %, untuk 2-5 pimpinan 40 % dan lebih dari 5 pimpinan 16.67 %. Manajer proyek adalah orang yang bertanggung jawab terhadap penyelesaian proyek konstruksi, jumlah manajer proyek dalam perusahaan, untuk 1-5 manajer proyek adalah 63.33 %, sedang untuk yang lebih dari 5 adalah 36.67 %. Jumlah pegawai dalam suatu perusahaan mempengaruhi besar kecilnya suatu perusahaan dari hasil penelitian untuk perusahaan yang memiliki jumlah pegawai 1-50 pegawai adalah 40 % dan untuk yang lebih dari 50 adalah 60 %. Pelatihan adalah salah satu usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang dapat meningkatkan keahliannya yang dapat meningkatkan kualitas perusahaan, pelatihan dari hasil survei untuk pelatihan yang diberikan oleh pimpinan adalah 25 %, pelatih khusus 17.5 %, konsultan ahli 22.5 %, ahli teknik 35 %. Untuk team promosi perusahaan ini dari hasil survei ternyata perusahaan yang menyatakan perlu adanya team

promosi perusahaan adalah 70 %, yang tidak 30 %. Sedang untuk pelatihan team promosi perusahaan untuk perusahaan yang menyatakan perlu 76.67 %, yang tidak 23.33 %. Kemudian untuk perusahaan yang menggunakan Total Quality Management ( TQM ) adalah 53.33 % yang tidak 46.67 %. Sedangkan untuk pelatihan TQM perusahaan yang menyatakan perlu 60 % dan yang tidak 40 %.

## 6.2 Kemampuan Pimpinan Perusahaan Konstruksi

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.10, kemampuan untuk pimpinan perusahaan berdasarkan total perusahaan yang sangat menentukan dalam pengembangan perusahaan konstruksi jangka panjang untuk urutan rangking pertama sampai kesepuluh adalah kepemimpinan, perencanaan, sumber daya manusia, pengambilan keputusan, memotivasi, tender proyek, relasi bisnis, manajemen keuangan, komunikasi dan pengetahuan bisnis konstruksi.

### 1. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kemampuan kepemimpinan menempati urutan pertama dengan prosentase jawaban sangat penting 97.79 % (lihat tabel 5.11). Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan kepemimpinan ini merupakan faktor yang sangat penting untuk pimpinan perusahaan dalam melaksanakan tugasnya yaitu memimpin perusahaan. Semua perusahaan baik kelas A, B dan C, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan perusahaan konstruksi jangka panjang. Kepemimpinan merupakan cara bagaimana seorang pemimpin dalam memperlakukan orang-orang dibawahnya. perlakuan ini akan menimbulkan

respon, yang berpengaruh pada usaha mewujudkan eksistensi perusahaan mencapai tujuannya. Kemampuan kepemimpinan tidak hanya berbentuk pada pemberian tugas saja, akan tetapi berhubungan dengan sikap dan gaya yang digunakan seorang pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu pimpinan perusahaan harus dapat melihat kondisi dari perusahaannya dan pegawainya sehingga dalam memimpin perusahaan harus menggunakan gaya kepemimpinan yang bagaimana, apakah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelaksanaan tugas, mengutamakan kerjasama atau mengutamakan hasil. Dalam perusahaan yang mempunyai tujuan jangka panjang, disini gaya kepemimpinan mengutamakan tugas dan mengutamakan kerja sama lebih tepat karena perusahaan mempunyai bermacam-macam jenis pekerjaan yang berorientasi pada kelangsungan hidup perusahaan. Disamping gaya kepemimpinan, seorang pemimpin harus memimpin dengan menggunakan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan pegawainya. Tipe kepemimpinan otoriter yaitu kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan pada seseorang yang bertindak sebagai penguasa, kepemimpinan bebas yaitu pemimpin tipe ini berkedudukan sebagai simbol atau lambang bagi organisasinya dengan memberikan kebebasan kepada semua anggotanya untuk menetapkan keputusan dan bertindak sesuai dengan kehendaknya masing-masing tetapi dengan batas-batas tertentu. Ketiga tipe kepemimpinan demokratis, pada tipe ini setiap individu sebagai manusia diakui dan dihargai eksistensinya dan perannya dalam mengembangkan organisasi perusahaan. Dari tiga tipe kepemimpinan diatas akan memunculkan tipe pimpinan dalam memimpin yaitu pimpinan yang kharismatik, pemimpin sebagai simbol,

pengayom, pimpinan yang ahli memimpin, organisatoris dan pimpinan yang agitator. Semua gaya dan tipe kepemimpinan ini adalah hal yang harus diperhatikan dalam memimpin perusahaan, sehingga dapat menempatkan dirinya sebagai seorang pemimpin yang tepat di perusahaan dan mendapatkan dukungan dari semua anggotanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai bersama-sama sesuai apa yang sudah direncanakan. Pada penelitian ini tidak dibahas masalah perbedaan gaya atau tipe kepemimpinan setiap kelas perusahaan.

## 2. Perencanaan

Kemampuan perencanaan merupakan kemampuan kedua yang sangat menentukan dalam pengembangan perusahaan konstruksi jangka panjang dengan prosentase jawaban sangat penting 85,37 % (lihat tabel 5.11). Perencanaan adalah suatu proses awal dalam perkembangan suatu perusahaan dan merupakan fungsi yang penting dalam manajemen perusahaan, karena dalam perusahaan fungsi-fungsi manajemen lain tidak akan dapat berjalan tanpa adanya perencanaan dengan kata lain adalah sebagai penentu arah perusahaan dalam persaingan bisnis. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan perencanaan untuk dapat merencanakan dengan baik, sehingga sasaran atau arah perusahaan menjadi jelas. Kemampuan perencanaan ini mencakup perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang dengan memperhatikan persaingan bisnis konstruksi. Sehingga dalam merencanakan sumber daya apa saja yang harus dimiliki atau ditingkatkan baik manusia, dana maupun material, agar dapat memenangkan persaingan bisnis.

### 3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kemampuan seorang pimpinan dalam mengetahui kemampuan setiap pegawai sehingga dapat memanfaatkannya atau menempatkan sesuai dengan bidang dan tingkat kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan ini merupakan urutan ketiga yang sangat menentukan dengan prosentase jawaban sangat penting 76.92 % (lihat tabel 5.11). Seorang pimpinan dalam memberikan tugas harus memperhatikan kualitas sumber daya pegawainya, agar dalam melaksanakannya pegawai tersebut dapat memaksimalkan dalam pekerjaannya. Terutama dalam memilih seorang untuk memimpin suatu proyek karena mempengaruhi terhadap keberhasilan proyek tersebut dan juga kelangsungan perusahaan konstruksi.

### 4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan oleh pimpinan perusahaan sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan, kemampuan pengambilan keputusan ini merupakan urutan rangking yang keempat dengan prosentase jawaban sangat penting 74.14 % (lihat tabel 5.11). Dalam menentukan suatu keputusan pimpinan perusahaan harus cermat dalam menganalisa atau menimbang sebelum menentukan suatu keputusan, dengan memperhatikan resiko dan kemampuan atau keadaan perusahaan. Terutama dalam menentukan masalah-masalah yang berhubungan terhadap kelangsungan perusahaan. Bagian-bagian dalam perusahaan tidak dapat berfungsi dengan baik, jika pimpinan perusahaan tidak mempunyai kemampuan mengambil keputusan, dan memerintahkan pelaksanaannya kepada pegawai perusahaan sesuai dengan bidangnya dan



tanggung jawabnya. Kemampuan ini membutuhkan informasi dan masukan dari pegawai yang digunakan sebagai bahan untuk pertimbangan bagi pimpinan dalam menentukan keputusan, hal itu dapat dilaksanakan apabila adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan pegawainya.

#### 5. Memotivasi

Memotivasi merupakan urutan kemampuan yang kelima dengan prosentase jawaban sangat penting 81,90 % (lihat tabel 5.11), memotivasi adalah kemampuan seorang pimpinan dalam memberikan pengarahan dan dorongan kepada orang-orang yang dipimpinnya sehingga dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya. Kemampuan ini sangat penting karena pegawai merupakan aset yang paling berharga agar perusahaan dapat meraih sasaran-sasarannya, pemimpin tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan sendiri oleh karena itu maka harus selalu memberi motivasi pegawainya untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Memotivasi ini dalam pelaksanaannya tergantung dari keadaan perusahaan dan bagaimana seorang pimpinan dalam memimpin perusahaan. Jadi tiap perusahaan berbeda dalam cara pemberian motivasi. Disamping itu seorang pemimpin harus dapat memberikan contoh-contoh yang baik kepada bawahannya, hal ini merupakan memotivasi juga. Apabila seorang pimpinan aktif dalam perusahaan maka secara tidak langsung merupakan cara memotivasi pegawai sehingga pegawai termotivasi untuk aktif dalam perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 6. Tender Proyek

Mendapatkan proyek merupakan hal yang paling utama dalam suatu perusahaan konstruksi, oleh sebab itu maka diperlukan suatu cara yang tepat. Kemampuan Tender proyek merupakan urutan keenam dalam kemampuan manajerial yang menentukan dalam pengembangan perusahaan konstruksi dengan prosentase jawaban sangat penting 63.48 % (lihat tabel 5.11). Dalam tender proyek yang diikuti oleh perusahaan-perusahaan pimpinan perusahaan harus strategi tertentu dalam usaha untuk mendapatkan proyek dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaannya. Dengan suatu strategi dan analisa yang tepat maka perusahaan akan dapat memenangkan tender untuk mendapatkan suatu proyek.

## 7. Relasi Bisnis

Dalam perusahaan konstruksi relasi bisnis ini adalah pemilik proyek (*owner*), pemasok, konsultan dan sub kontraktor. Pimpinan perusahaan harus dapat membangun hubungan kerjasama yang baik dengan para relasi bisnis tersebut. Kemampuan membangun hubungan dengan relasi bisnis ini adalah sangat penting dalam urutan ranking kemampuan manajerial ini berada pada urutan ketujuh dengan prosentase jawaban sangat penting 71.93 % (lihat tabel 5.11). Kemampuan ini perlu didukung dengan adanya kemampuan komunikasi yang aktif oleh pimpinan perusahaan. Dengan membangun hubungan yang baik dengan relasi bisnis maka perusahaan akan dapat lebih mudah dalam mendapatkan suatu proyek, atau diundang untuk ikut dalam tender proyek yang

secara tidak langsung membuat perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi persaingan bisnis konstruksi.

#### 8. Manajemen Keuangan

Kemampuan seorang pimpinan dalam mengatur keuangan perusahaan merupakan hal sangat menentukan pula, karena ini menyangkut kelangsungan perusahaan tersebut. Dalam urutan ranking kemampuan pimpinan perusahaan kemampuan manajemen keuangan adalah urutan yang kedelapan dengan prosentase jawaban sangat penting 70,80 % (lihat tabel 5.11). Perusahaan konstruksi harus selalu mengendalikan seluruh pembiayaan untuk pekerjaan, sekaligus juga harus mengatur estimasi tepat atas arus kas pembiayaan (*cash flow*). Pimpinan perusahaan konstruksi harus dapat memperkirakan posisi kas keuangan sebaik-baiknya sesuai dengan rencana kerja dimasa mendatang, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Sehingga untuk menunjang keberhasilan kinerja perusahaan konstruksi baik besar maupun kecil mutlak diperlukan. Perusahaan konstruksi hampir dapat dipastikan harus selalu membelanjakan modal kerjanya terlebih dahulu untuk mendapatkan suatu pendapatan yang diharapkan, haruslah mempunyai gambaran posisi keuangan pada saat berjalan. Sehingga pada saat yang diperlukan, dapat menetapkan kebijakan untuk ikut serta dalam dalam suatu pelelangan.

#### 9. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu perusahaan adalah suatu hal yang sangat penting terutama untuk seorang pimpinan perusahaan. Kemampuan komunikasi yang

merupakan urutan kesembilan dalam rangking kemampuan manajerial pimpinan perusahaan dengan prosentase jawaban sangat penting 65.18 % (lihat tabel 5.11), adalah suatu kemampuan untuk mengadakan hubungan komunikasi yang aktif kepada para pegawai, relasi bisnis dan masyarakat disekitar perusahaan. Komunikasi dalam perusahaan ini berguna untuk koordinasi dan pengarahan terhadap pekerjaan dalam perusahaan. Sedangkan komunikasi keluar yaitu komunikasi dengan relasi bisnis yang berguna untuk bertukar informasi dan pengalaman, selain itu komunikasi keluar juga hubungan dengan masyarakat sekitar. Komunikasi ini semua berguna bagi perusahaan untuk melancarkan perkembangan perusahaan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan dan juga pengembangan perusahaan.

#### 10. Pengetahuan Bisnis Konstruksi

Kemampuan bisnis konstruksi adalah urutan kesepuluh dengan prosentase jawaban sangat penting 67.86 % (lihat tabel 5.11), merupakan kemampuan pimpinan perusahaan dalam melakukan kegiatan-kegiatan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Sehingga dalam melakukan bisnis atau akan mengerjakan suatu proyek pimpinan perusahaan harus mengetahui sumber daya yang dimilikinya, sumber daya ini berupa sumber daya manusia, dana dan bahan. Dengan mengetahui sumber daya yang dimilikinya untuk mengikuti lelang proyek dan apabila mendapatkan proyek dapat mengerjakan proyek sesuai dengan jadwal dan mutu yang telah ditentukan dalam kontrak. Kemampuan ini sangat penting dimiliki oleh pimpinan perusahaan disamping berguna untuk mendapatkan proyek juga bermanfaat untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk kemampuan-kemampuan pengorganisasian, pengendalian, penyelesaian masalah, pengkoordinasian, manajemen waktu, visi, pemasaran, kreatifitas, pendelegasian, perkembangan pegawai, manajemen proyek, manajemen kualitas, orientasi hasil, etika & kesopanan, mengambil resiko, pengetahuan konstruksi, menerima pendapat, administrasi, pengetahuan arsitektur dan negosiasi adalah kemampuan yang berada pada urutan kesebelas sampai dengan ke tiga puluh dalam urutan kemampuan pimpinan perusahaan yang menentukan dalam pengembangan perusahaan jangka panjang. Kemampuan-kemampuan ini bukan tidak penting dalam persepsi pimpinan perusahaan. Urutan tingkat ranking suatu kemampuan dipengaruhi oleh keadaan perusahaan yang dipimpinya, sehingga tingkat kebutuhan terhadap suatu kemampuan berbeda-beda disesuaikan dengan keadaan dalam perusahaan.

Untuk perusahaan yang mempunyai umur perusahaan lebih dari 10 tahun, urutan kemampuan dari pertama sampai kesepuluh adalah kepemimpinan, penyelesaian masalah, pengetahuan bisnis konstruksi, perencanaan, manajemen keuangan, relasi bisnis, pengambilan keputusan, tender proyek, memotivasi dan pengendalian. Disini ternyata kemampuan penyelesaian masalah dan pengendalian ternyata berada pada urutan ranking ketiga dan kesepuluh. penyelesaian masalah merupakan pokok dalam tercapainya tujuan perusahaan, karena jika terdapat masalah yang tidak terselesaikan dengan baik dalam perusahaan dapat mengganggu perkembangan perusahaan secara keseluruhan. Penyelesaian masalah ini menyeluruh terhadap semua masalah yang timbul dalam perusahaan baik masalah yang berhubungan dengan pekerjaan atau masalah antar

sesama pegawai dalam perusahaan yang semuanya itu harus diselesaikan dengan baik sehingga tidak mengganggu pekerjaan dalam perusahaan. Sedangkan pengendalian dalam melancarkan tercapainya tujuan juga sangat penting, karena dengan kemampuan pengendalian ini pimpinan perusahaan dapat mengetahui penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan dan dapat segera menyelesaikannya secepat mungkin sehingga tidak mengganggu bagian-bagian yang lain dalam perusahaan. Perusahaan yang mempunyai umur lebih dari 10 tahun termasuk perusahaan yang berpengalaman dalam bisnis konstruksi, sehingga mereka berusaha untuk selalu mengadakan pengawasan dan menyelesaikan masalah yang timbul supaya tidak mengganggu dalam pencapaian tujuan perusahaan yang dapat mengakibatkan mundurnya kinerja perusahaan. Untuk perusahaan yang mempunyai umur kurang dari 10 tahun urutan kemampuannya adalah kepemimpinan, perencanaan, memotivasi, sumber daya manusia, pengkoordinasian, pengendalian, tender proyek, manajemen keuangan, dan komunikasi. Kemampuan pengendalian dan pengkoordinasian pada perusahaan yang belum lama dalam bisnis konstruksi ini kemampuan tersebut diperlukan dalam pengembangan perusahaan. Kemampuan pengkoordinasian berfungsi untuk menyeimbangkan tujuan-tujuan setiap bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Disamping itu diperlukan pengendalian untuk mengawasi jalannya setiap pekerjaan, kemampuan tersebut sangat dibutuhkan untuk perusahaan yang baru. Perbedaan rangking pada perusahaan berdasarkan umur ini disebabkan karena masalah yang dihadapi oleh setiap perusahaan baru dan lama

dalam bisnis konstruksi ini berbeda-beda sebagaimana umur perusahaan ini menunjukkan pengalaman perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Pada perusahaan yang menggunakan TQM dalam manajemen perusahaan urutan kemampuannya adalah sebagai berikut kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, sumber daya manusia, pengambilan keputusan, pengkoordinasian, manajemen keuangan, komunikasi dan pengorganisasian. Kemampuan pengendalian dan pengkoordinasian untuk perusahaan yang menggunakan TQM merupakan kemampuan yang sangat diperlukan dalam pengembangan perusahaan jangka panjang yaitu pada urutan yang ketiga dan keenam. Karena pada perusahaan yang menggunakan TQM disamping untuk mencapai tujuan perusahaan juga mengutamakan pada hasil yang berkualitas. Koordinasi ini akan memudahkan dalam usaha untuk mencapai tujuan dengan kualitas yang baik, kemampuan pimpinan perusahaan konstruksi harus selalu mengadakan koordinasi terhadap semua bagian dalam perusahaan supaya dapat melancarkan pekerjaan-pekerjaan dalam perusahaan. Dalam kondisi yang optimal faktor-faktor biaya, waktu, kualitas, membentuk tata hubungan yang saling tergantung serta berpengaruh sangat kuat. Jika salah satu darinya berubah atau digeser sedikit saja akan langsung berdampak pada faktor-faktor lain, disini seorang pimpinan perusahaan dituntut untuk dapat mengendalikan perusahaan dengan baik supaya hasil pekerjaannya dapat sesuai dengan standar mutu yang ditentukan.

Berdasarkan kelas perusahaan, untuk perusahaan kelas A kemampuan pimpinan perusahaan konstruksi urutan pertama sampai kesepuluh adalah kepemimpinan, relasi bisnis, tender proyek, komunikasi, perencanaan, manajemen

keuangan, pengetahuan bisnis konstruksi, pemasaran, visi dan pengorganisasian. Untuk perusahaan kelas ini yang umumnya mempunyai kualitas pekerjaan yang bermutu, sehingga dalam mengikuti lelang atau tender mempunyai standar tertentu. Dalam mengikuti tender proyek ini dibutuhkan suatu kemampuan pimpinan perusahaan dalam penyusunan strategi dan memenangkan tender untuk mendapatkan suatu proyek. Sedangkan kemampuan pemasaran ini merupakan strategi untuk menembus pasar. Tidak semua pekerjaan konstruksi yang tersedia di pasar selalu dapat dipertimbangkan sebagai bagian yang harus dan dapat ditembus persaingannya. Batasan tentang pasar yang dapat dimasuki sebenarnya ditetapkan sesuai dengan kualifikasi kemampuan penawaran sendiri. Perusahaan pada kelas ini memerlukan kemampuan pemasaran agar pimpinan perusahaan dapat menembus persaingan pasar perlu mengenal dengan baik batas-batas kemampuan perusahaan sebelum melangkah, sehingga tidak merugikan perusahaan. Dengan menggunakan kemahiran dan pengalaman berbisnis untuk menerapkan kemampuannya dalam mempertimbangkan kinerja yang memuaskan, antara lain memperhitungkan keadaan perusahaan yang menunjukkan cukup pendanaan, kemampuan penjaminan, ketersediaan peralatan, syarat pengalaman, cukup pekerja, dan masih banyak yang lain. Termasuk juga analisis yang tajam pada bidang bisnis dan administrasi, untuk dapat memenangkan persaingan dalam pasar bisnis konstruksi. Visi adalah suatu kemampuan untuk melihat kedepan dalam artian adalah mengidentifikasi keadaan-keadaan yang akan datang sehingga dapat menyiapkan strategi dan sumber daya apa yang akan dibutuhkan untuk dapat selalu mengikuti persaingan bisnis konstruksi. Dengan demikian visi ini



sangat dibutuhkan untuk dapat merencanakan agenda dalam perusahaan. Pengorganisasian adalah kemampuan untuk mengorganisasi perusahaan, pada perusahaan kelas A dengan bagian organisasi yang banyak maka diperlukan suatu pengorganisasian agar menyatukan tujuan-tujuan sehingga dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Pada perusahaan kelas B, urutan kemampuan pimpinan perusahaan adalah kepemimpinan, perencanaan, memotivasi, sumber daya manusia, komunikasi, pengambilan keputusan, visi, tender proyek, pengorganisasian dan pengkoordinasian. Untuk pimpinan perusahaan konstruksi ini kemampuan juga mengutamakan visi dan pengkoordinasian. Dalam meningkatkan kualitas pekerjaannya perusahaan kelas ini membutuhkan suatu kemampuan untuk memprediksi keadaan bisnis konstruksi yang akan datang, sehingga dapat mempersiapkan dengan mantap supaya dapat memenangkan persaingan yang lebih sulit nantinya. Disamping itu perlu adanya koordinasi yang menyeluruh dari pimpinan perusahaan terhadap jalannya fungsi-fungsi dalam perusahaan, sebab kesalahan dalam pekerjaan atau tidak jalannya suatu fungsi dalam perusahaan dapat menyebabkan terhambatnya untuk mencapai tujuan dan mungkin mempengaruhi usaha untuk peningkatan kelas.

Perusahaan kelas C berdasarkan analisis urutan rangking kemampuan pertama sampai kesepuluh adalah kepemimpinan, pengambilan keputusan, perencanaan, sumber daya manusia, memotivasi, penyelesaian masalah, pengorganisasian, pengendalian, manajemen keuangan dan tender proyek. Pengendalian pada perusahaan kelas ini ternyata merupakan kemampuan yang

sangat menentukan dalam pengembangan perusahaannya, karena dengan pengendalian akan mempengaruhi terhadap waktu pelaksanaan proyek dan juga biaya. kemampuan pengendalian untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, pengendalian ini dilakukan dengan menyeluruh terhadap semua bagian yang ada dalam perusahaan mulai dari dana, waktu dan yang juga sangat penting adalah pengendalian terhadap mutu pekerjaan. Dengan adanya pengendalian yang dilakukan pimpinan terhadap semua bagian dalam perusahaan, maka perusahaan konstruksi dapat berkembang dengan lancar dan tujuan perusahaan dapat tercapai baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa adanya perbedaan ranking kemampuan setiap perusahaan berdasarkan kelas. Hal ini disebabkan perbedaan keadaan setiap perusahaan yang dipengaruhi oleh demografi dari perusahaan yang menyebabkan perbedaan terhadap bentuk organisasi perusahaan, kemampuan perusahaan dan sebagainya. Selain dari itu juga masalah yang dihadapi setiap perusahaan berbeda-beda yang disitu lebih mengutamakan suatu kemampuan dari pada kemampuan yang lain, tetapi secara umum semua kemampuan manjerial tersebut diperlukan dalam tujuan untuk mengembangkan perusahaan jangka panjang.

### **6.3 Kemampuan Manajer Proyek**

Kemampuan manajer proyek yang sangat menentukan dalam pengembangan perusahaan jangka panjang karena apabila manajer proyek dapat menyelesaikan proyek sesuai dengan kontrak maka akan menyebabkan dampak

yang positif untuk perusahaan. Berdasarkan tabel 5.12. ranking pertama sampai kesepuluh adalah manajemen proyek, komunikasi, kepemimpinan, pengorganisasian, memotivasi, sumber daya manusia, manajemen waktu, pengkoordinasian, pengambilan keputusan dan perencanaan.

### 1. Manajemen Proyek

Manajemen proyek adalah suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer proyek dalam melaksanakan atau memimpin proyek. Kemampuan ini dalam urutan ranking kemampuan manajer proyek merupakan yang pertama dengan prosentase jawaban sangat penting 93.28 % (lihat tabel 5.13). Manajemen proyek ini meliputi semua hal yang berhubungan dengan pengerjaan proyek, mulai dari pengaturan sumber daya sampai pengaturan tempat untuk material dan lain-lain. Dengan menguasai manajemen proyek dengan baik maka seorang manajer proyek dapat memimpin proyek dengan mantap. Pelaksanaan proyek pada hakikatnya adalah proses merubah sumber daya dan dana tertentu secara terorganisasi menjadi hasil pembangunan yang mantap sesuai dengan tujuan dan harapan-harapan awal, dan semuanya harus dilaksanakan dalam jangka waktu yang terbatas. Sehingga perlu kemampuan manajemen proyek untuk terlaksananya proyek dengan lancar, misalnya dalam pengaturan jadwal pekerjaan, apakah harus ada pengerjaan lembur untuk mengejar target, pembelian material, penggunaan alat-alat berat dan lain sebagainya yang semuanya itu merupakan hal yang tercakup dalam pengelolaan proyek, sehingga apabila itu semua dikelola dengan baik akan menyebabkan lancarnya semua pekerjaan dalam

proyek sehingga proyek dapat selesai dengan waktu yang telah ditentukan dan mutu yang baik.

## 2. Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi merupakan kemampuan yang sangat menentukan kedua dalam pengembangan perusahaan konstruksi yang harus dimiliki oleh manajer proyek dengan prosentase jawaban sangat penting 93.08 % (lihat tabel 5.13). Hal ini disebabkan dalam pengelolaan suatu proyek, supaya proyek dapat terselesaikan dengan tepat waktu manajer proyek harus aktif mengadakan komunikasi baik ke dalam maupun keluar. Komunikasi ke dalam ini berupa komunikasi dengan orang-orang yang terlibat dalam proyek baik pimpinan perusahaan, manajer-manajer lain, dan para tenaga kerja yang ada dalam lingkungan proyek, komunikasi ini dapat berupa koordinasi-koordinasi tiap bagian dalam proyek misalnya dengan mandor pekerja untuk mengetahui keadaan para pekerja dan pelaksanaan proyek atau konsultasi dengan pimpinan perusahaan tentang masalah-masalah yang terjadi dalam proyek, sehingga proyek dapat terlaksana dengan lancar. Komunikasi keluar adalah komunikasi dengan para relasi bisnis misalnya pemilik proyek, konsultan, pemasok dan sub kontraktor. Apabila seorang manajer proyek kurang dalam komunikasi maka tidak dapat mengatur proyek dengan baik, hal ini menyebabkan proyek dapat terlambat atau hasil yang berbeda dengan kontrak yang telah ditentukan yang secara tidak langsung akan menghambat tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan.

### 3. Kepemimpinan

Kemampuan kepemimpinan sangat dibutuhkan oleh manajer proyek dalam memimpin proyek dalam urutan rangking kemampuan manajer proyek berada pada rangking ketiga dengan prosentase jawaban sangat penting 85.71 % (lihat tabel 5.13). Memimpin proyek ini adalah memimpin tim yang dibentuk khusus untuk menyelesaikan suatu proyek saja dalam bentuk koordinasi dan integrasi yang arus kerjanya vertikal dan horizontal menyilang lini atau struktur fungsional yang telah ada sebelumnya. Pada umumnya digunakan gaya kepemimpinan yang mengarah ke partisipasi, meskipun dalam beberapa situasi digunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil.

### 4. Pengorganisasian

Suatu proyek akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung organisasi proyek yang baik. Pengorganisasian merupakan kemampuan urutan keempat dalam rangking kemampuan manajer proyek dengan prosentase jawaban sangat penting 80.17 % (lihat tabel 5.13). Kemampuan pengorganisasian ini mengacu pada terselenggaranya arus kegiatan dalam proyek baik arus kegiatan horizontal dan vertikal, dengan tujuan dicapainya penggunaan sumber daya secara optimal. Dengan demikian akan dapat menghindari penggunaan sumber daya yang tidak bermanfaat baik sumber daya manusia, dana dan material. Seorang manajer proyek hanyalah sebagai salah satu unsur pelaksana saja yang pada umumnya jarang memiliki kesempatan untuk dapat memilih sendiri susunan organisasi. Akan tetapi apabila mempunyai bekal pengetahuan tentang berbagai jenis struktur organisasi proyek, akan dapat mengetahui kelebihan atau kelemahan struktur

organisasi dimana dia bekerja. Pimpinan proyek dapat menggunakan pemahaman tersebut untuk mempengaruhi organisasi agar dapat berfungsi optimal guna mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

#### 5. Memotivasi

Memotivasi dalam suatu proyek bertujuan agar tenaga kerja yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan proyek dapat bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya untuk pencapaian tujuan yang direncanakan. Sehingga penguasaan kemampuan memotivasi ini juga perlu untuk dimiliki oleh seorang manajer dalam urutan ranking kemampuan manajer proyek kemampuan ini berada pada urutan kelima dengan prosentase jawaban sangat penting 71.30 % (lihat tabel 5.13). Dalam melaksanakan proyek sering sekali terjadi hal-hal yang dapat menurunkan semangat kerja misalnya kurangnya kerja sama antar bagian, terjadinya pekerjaan yang harus dilembur dan lain-lain yang dapat menyebabkan terlambatnya penyelesaian proyek. Maka para tenaga kerja perlu selalu diberikan pengarahannya dan dorongan untuk bekerja dengan semangat dalam usaha untuk penyelesaian proyek sesuai dengan rencana awal.

#### 6. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kemampuan untuk mengetahui kemampuan tenaga kerja yang akan dilibatkan dalam pekerjaan dalam proyek. kemampuan ini sangat menentukan dalam pelaksanaan proyek dapat dilihat dari prosentase jawaban sangat penting 65.18 % (lihat tabel 5.13), sehingga dalam penempatan tenaga kerja dapat sesuai dengan bidang yang dikuasainya. Tenaga

kerja adalah semua orang yang terlibat dalam suatu proyek. Tenaga kerja yang terampil dan mempunyai pengetahuan yang cukup luas dalam bidangnya sangat diperlukan dalam keberhasilan suatu proyek. Pada proyek umumnya tenaga kerja dibedakan menjadi 3 golongan, yaitu tenaga ahli, tenaga menengah dan tenaga pelaksana. Tenaga kerja ini mempunyai bidang dan pekerjaan yang berbeda-beda yang semuanya ini perlu kemampuan khusus tergantung tingkat pekerjaannya. Jadi seorang manajer harus tahu kemampuannya agar dalam menempatkannya tidak terjadi kesalahan penempatan yang mengakibatkan kurang optimalnya tenaga kerja dalam menggunakan kemampuan yang dimilikinya atau bahkan dapat menghambat penyelesaian proyek.

#### 7. Manajemen Waktu

Manajemen waktu dalam keberhasilan proyek adalah hal yang utama disamping sumber daya dan dana. Seperti diketahui bahwa, penyelesaian yang dibutuhkan untuk proses konstruksi selalu diterapkan dalam kontrak karena akan berpengaruh terhadap nilai pelelangan dan pembiayaan pekerjaannya sendiri. Penetapan jangka waktu pelaksanaan proyek terkait erat bahkan saling tergantung. Untuk kemampuan manajemen waktu sangat menentukan dalam penyelesaian proyek dengan menempati rangking ketujuh prosentase jawaban sangat penting 65.77 % (lihat tabel 5.13). Kemampuan ini mencakup dari awal proyek yaitu pada penyusunan rencana kerja proyek dengan pembuatan time schedule sampai hal yang terjadi dalam pelaksanaan proyek misalnya apakah perlu kerja lembur untuk mengejar target apabila terjadi keterlambatan, pembuatan time schedule baru jika

perlu dengan memperhatikan sumber daya yang dimilikinya, sehingga proyek dapat selesai sesuai dengan rencana awal.

#### 8. Pengkoordinasian

Pelaksanaan proyek konstruksi merupakan rangkaian mekanisme kegiatan atau pekerjaan yang rumit, berlapis-lapis dan saling tergantung satu sama lain. Selain itu, sangat terurai, terbagi-bagi dan terpisah-pisah sesuai dengan karakteristik dan profesi pekerjaannya. Maka untuk mewujudkan keterpaduan dan integritas keseluruhan kegiatan serta pekerjaan sehingga menghasilkan suatu bangunan diperlukan suatu koordinasi melalui cara-cara yang sistematis. Semakin besar suatu proyek, yang berarti semakin kompleks mekanismenya tentu semakin banyak pula masalah yang harus dihadapi. Maka seorang manajer proyek harus mempunyai kemampuan masalah pengkoordinasian ini dalam urutan ranking kemampuan berada pada urutan kedelapan untuk prosentase jawaban sangat penting 67.57 % (lihat tabel 5.13), karena apabila tidak ditangani dengan benar akan dapat menimbulkan berbagai masalah yang dapat menyebabkan berupa keterlambatan penyelesaian proyek, penyimpangan mutu hasil, pembiayaan yang membengkak, pemborosan sumber daya, persaingan yang tidak sehat diantara pelaksanaan, serta kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran yang diinginkan.

#### 9. Pengambilan Keputusan

Dalam proyek seorang manajer proyek mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan proyek tersebut. Sehingga dalam setiap menentukan keputusan harus dianalisa dengan cermat dengan memperhatikan dampaknya bagi



pelaksanaan proyek. Kemampuan ini merupakan urutan yang kesembilan dengan prosentase jawaban sangat penting 59.63 % (lihat tabel 5.13). Dengan demikian seorang manajer harus mempunyai kemampuan ini untuk dapat menjalankan fungsinya sebagai pimpinan proyek, sehingga proyek dapat terlaksana dengan sesuai dengan jadwal.

#### 10. Perencanaan

Perencanaan merupakan kemampuan urutan yang kesepuluh dengan prosentase jawaban sangat penting 55.96 % (lihat tabel 5.13). Perencanaan ini sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan proyek, karena akan ditentukan jadwal kerja, dana yang diperlukan dan sumber daya manusia yang akan dilibatkan. Dengan adanya perencanaan yang mantap atau rapi maka akan melancarkan pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan dalam proyek.

Kemampuan manajer proyek untuk urutan rangking kesebelas sampai ketiga adalah manajemen kualitas, negosiasi, pengendalian, manajemen keuangan, penyelesaian masalah, kreatifitas, pendelegasian, pengetahuan konstruksi, orientasi hasil, administrasi, mengambil resiko, menerima pendapat, visi, tender proyek, pengetahuan arsitektur, pemasaran, relasi bisnis, pengetahuan bisnis konstruksi, etika & kesopanan dan perkembangan pegawai. Seperti halnya dengan pimpinan perusahaan bahwa kemampuan-kemampuan ini bukanlah merupakan kemampuan yang tidak perlu, tetapi kurang perlu dibandingkan dengan kemampuan yang telah dibahas diatas. Dan juga tingkat kebutuhan terhadap suatu kemampuan tergantung terhadap keadaan proyek yang dipimpinnya.

Berdasarkan persepsi pimpinan perusahaan yang mempunyai umur kurang dari 10 tahun, kemampuan manajer proyek yang sangat dibutuhkan dalam pengembangan perusahaan konstruksi urutan pertama sampai kesepuluh adalah manajemen proyek, komunikasi, pengorganisasian, kepemimpinan, pengkoordinasian, pengendalian, pengambilan keputusan, memotivasi, manajemen kualitas dan mengambil resiko. Pada perusahaan-perusahaan ini penyelesaian proyek dan pencapaian mutu hasil pekerjaan sangat diperhatikan. Disini selain mementingkan manajemen proyek yang baik juga kemampuan lain seperti manajemen kualitas dan mengambil resiko yaitu urutan kesembilan dan kesepuluh. Kemampuan manajemen kualitas untuk suatu proyek sangat diperlukan, karena untuk menjaga agar mutu pekerjaan tetap sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan dengan kontrak atau perencanaan. Sehingga manajer proyek tidak hanya mementingkan waktu dan dana, tetapi juga harus memperhatikan mutu dari setiap pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh terhadap perusahaan. Karena jika proyek selesai dengan kualitas yang baik, maka perusahaan semakin dipercaya oleh para relasi bisnis. Sedangkan kemampuan mengambil resiko ini berguna oleh manajer proyek dalam menentukan keputusan dalam menghadapi masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan proyek yang mungkin dibutuhkan keberanian untuk penyelesaian dengan cepat dengan memperhatikan keadaan-keadaan pada saat itu dengan memperhitungkan resiko-resiko yang akan terjadi, supaya tidak mengganggu pekerjaan yang lain dalam pelaksanaan proyek. Untuk perusahaan yang berumur diatas 10 tahun urutan kemampuan manajer proyek adalah komunikasi, manajemen proyek,

kepemimpinan, pengorganisasian, penyelesaian masalah, perencanaan, sumber daya manusia, pengkoordinasian, pengendalian dan manajemen keuangan. Kemampuan penyelesaian masalah merupakan kemampuan yang sangat menentukan juga. Karena dalam pelaksanaan proyek apabila timbul masalah yang tidak terselesaikan akan dapat menyebabkan terganggunya pekerjaan dalam proyek, yang secara tidak langsung akan merugikan perusahaan, penyelesaian masalah dalam proyek dapat dilakukan dengan konsultasi dengan pimpinan perusahaan, sehingga apabila masalah dapat terselesaikan dengan baik akan memperlancar pencapaian hasil. Perbedaan rangking pada perusahaan dilihat umur ini disebabkan karena masalah yang dihadapi oleh setiap perusahaan baru dan lama dalam bisnis konstruksi ini berbeda-beda sebagaimana umur perusahaan ini menunjukkan pengalaman perusahaan dalam menghadapi pekerjaan di lapangan dalam usaha penyelesaian proyek sesuai dengan jadwal.

Pada perusahaan yang menggunakan TQM, pimpinan perusahaan berpendapat, kemampuan manajer proyek yang juga sangat penting adalah manajemen proyek, kepemimpinan, pengorganisasian, perencanaan, sumber daya manusia, komunikasi, manajemen keuangan, manajemen kualitas, pengkoordinasian dan memotivasi. Dalam perusahaan yang menggunakan TQM, manajemen kualitas mutlak harus dimiliki oleh manajer proyek. Hal ini disebabkan perusahaan sudah mementingkan kualitas hasil pekerjaan. Sedangkan kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan lain seperti perencanaan, karena manajemen kualitas proses untuk mengarahkan pada upaya untuk memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam perencanaan. Jadi dalam perencanaan

sudah ditentukan mutu pekerjaan yang akan dihasilkan, sedangkan manajemen kualitas ini sifatnya mendasar dan kemampuan ini berfungsi untuk meningkatkan mutu pekerjaan dalam setiap pelaksanaannya.

Berdasarkan kelas perusahaan, perusahaan kelas A urutan kemampuan manajer proyek yang sangat menentukan dalam pengembangan perusahaan konstruksi adalah komunikasi, manajemen proyek, kepemimpinan, pengorganisasian, perencanaan, manajemen waktu, negosiasi, memotivasi, sumber daya manusia dan pengendalian. Pada perusahaan kelas ini proyek yang ditangani adalah proyek yang skalanya besar, dan biasanya adanya pelimpahan pekerjaan pada sub kontraktor. Karena itu membutuhkan komunikasi yang aktif dan pengkoordinasian selain itu juga perlunya negosiasi, negosiasi ini merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki manajer proyek untuk memimpin proyek. Dalam proyek negosiasi ini dilakukan antara manajer proyek dengan para relasi bisnis untuk mengadakan koordinasi-koordinasi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan proyek. Pengendalian merupakan kemampuan untuk mengawasi pelaksanaan pekerjaan dalam proyek. Seorang manajer proyek harus cermat dalam pengendalian ini dengan menggunakan metode tertentu yang sensitif artinya dapat dengan cepat mendeteksi penyimpangan yang terjadi sedini mungkin. Pelaksanaan pengendalian melalui pemantauan (monitoring) berarti melakukan observasi serta pengujian interval-interval tertentu untuk memeriksa baik kinerja hasil maupun dampak sampingan yang tidak diharapkan. Monitoring merupakan suatu proses yang dilakukan terus menerus atau kontinyu dengan tujuan adalah mengukur apakah proyek masih berjalan dengan sesuai jadwal.

Kemampuan pengendalian ini dengan cara membandingkan hasil pekerjaan yang dicapai dengan yang direncanakan. Dengan demikian apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan maka dapat dilakukan dengan cara menerapkan sumber daya tambahan, melepas rintangan-rintangan, atau upaya lain yang menjamin agar pekerjaan meningkat dan membawa pekerjaan ke garis rencana, atau mengadakan revisi rencana kerja untuk selanjutnya dipakai sebagai dasar pembanding kemajuan pekerjaan pada saat berikutnya.

Pada perusahaan kelas B urutan rangking kemampuan manajer proyek dalam mengembangkan perusahaan adalah komunikasi, manajemen proyek, pengorganisasian, kepemimpinan, manajemen waktu, manajemen kualitas, memotivasi, orientasi hasil, pengkoordinasian dan pengendalian. Manajemen kualitas merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan kualitas. Jadi manajemen kualitas ini tidak hanya pada kualitas hasil, tetapi juga pada manajemen, cara dan sistem pelaksanaan proyek, sehingga akan berdampak terhadap pelaksanaan proyek lebih teratur. Orientasi hasil adalah untuk memfokuskan pada hasil yang sedang dilaksanakan, kemampuan ini berguna untuk meningkatkan usaha agar proyek dapat terselesaikan dengan tepat jadwal.

Untuk perusahaan kelas C urutan rangking kemampuan pertama sampai kesepuluh adalah manajemen proyek, kepemimpinan, pengorganisasian, komunikasi, sumber daya manusia, pengkoordinasian, memotivasi, manajemen keuangan, pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Perusahaan kelas ini ternyata penyelesaian masalah merupakan kemampuan urutan yang kesepuluh. Penyelesaian masalah merupakan pokok dalam pelaksanaan proyek, karena dalam

proyek pasti akan timbul masalah-masalah baik yang berhubungan dengan tenaga kerja atau keadaan-keadaan tertentu yang dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan dalam proyek. Oleh karena itu diperlukan suatu cara yang tepat dan dengan cepat untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dalam proyek, supaya tidak mengganggu pelaksanaan pekerjaan dalam proyek

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa adanya perbedaan rangking kemampuan setiap perusahaan berdasarkan kelas. Hal ini disebabkan perbedaan keadaan setiap perusahaan yang dipengaruhi oleh demografi dari perusahaan yang menyebabkan perbedaan terhadap bentuk organisasi perusahaan, kemampuan perusahaan, proyek yang dilaksanakan dan sebagainya. Selain dari itu juga perbedaan masalah yang dihadapi setiap perusahaan berbeda-beda yang berpengaruh terhadap proyek jadi ada perbedaan terhadap kemampuan dengan mengutamakan suatu kemampuan dari pada kemampuan yang lain, tetapi secara umum semua kemampuan manjerial tersebut diperlukan dalam tujuan untuk mengembangkan perusahaan konstruksi jangka panjang.

Secara keseluruhan urutan kemampuan antara pimpinan perusahaan dan manajer proyek berbeda. Antara lain kemampuan pengetahuan bisnis konstruksi dan manajemen proyek untuk pimpinan perusahaan kemampuan pengetahuan bisnis konstruksi ini berada pada urutan yang kesepuluh dan manajemen proyek tidak masuk sepuluh besar sedangkan untuk manajer proyek kemampuan pengetahuan bisnis konstruksi tidak masuk dalam sepuluh besar tetapi sebaliknya kemampuan manajemen proyek merupakan urutan yang pertama. Hal ini disebabkan karena fungsi pimpinan perusahaan adalah memantapkan visi

dasar (makna, misi, sasaran dan agenda) dari perusahaan serta strategi apa yang tepat untuk mencapai tujuan dan pimpinan perusahaan memimpin secara terus menerus tidak berdasarkan waktu tertentu. Sedangkan manajer proyek mempunyai fungsi untuk mengimplementasikan visi tersebut dengan cara melakukan perannya yang sesuai untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan juga memimpin proyek berdasarkan waktu tertentu atau terbatas, yaitu sampai selesainya pekerjaan-pekerjaan dalam proyek.

## **6.4 Pelatihan**

### **6.4.1 Pimpinan Perusahaan**

Dari hasil analisis pelatihan pimpinan perusahaan pada tabel 5.26 untuk total perusahaan pelatihan yang sangat mendukung dalam meningkatkan kemampuan pimpinan perusahaan ranking pertama sampai ketiga adalah belajar sendiri dengan prosentase jawaban sangat bermanfaat 64,86 % (lihat tabel 5.27) mendatangkan ahli prosentase sangat bermanfaat 75,47 % (lihat tabel 5.27) dan kursus prosentase jawaban sangat bermanfaat 50,48 % (lihat tabel 5.27). Pelatihan tersebut sangat efektif untuk meningkatkan kemampuan pimpinan perusahaan, karena tidak banyak menyita waktu dan dalam menguasai bidang tertentu yang dipelajari dapat lebih maksimal. Belajar sendiri ini dapat berupa membaca literatur-literatur tertentu yang berhubungan dengan perusahaan konstruksi, dan mempelajari kembali pengalaman selama memimpin perusahaan sehingga dapat mengetahui kemampuan apa yang perlu dipelajari lebih mendalam agar dapat memimpin perusahaan dengan sukses. Mendatangkan ahli dari luar yang mempunyai keahlian tertentu yang diperlukan oleh pimpinan perusahaan untuk

dapat memimpin perusahaan. Kursus merupakan suatu cara meningkatkan kemampuan yang dibutuhkan. Kursus untuk pimpinan perusahaan ini dapat berupa peningkatan kemampuan dalam berbahasa Inggris, penggunaan program komputer tertentu yang berguna dalam membantu fungsinya sebagai pimpinan perusahaan dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan.

Pada perusahaan kelas A pelatihan digunakan untuk meningkatkan kemampuan pimpinan perusahaan adalah belajar sendiri, mendatangkan ahli dan seminar sehari. Pada perusahaan kelas ini seminar merupakan suatu cara yang efektif dalam meningkatkan kemampuan. Karena dengan seminar beberapa hari pimpinan dapat mendapatkan tambahan ilmu dengan mendengarkan pembicara yang datang dalam seminar dan juga dapat mengadakan tanya jawab, selain itu dapat mengadakan tukar pengalaman kepada sesama pimpinan perusahaan lain yang dapat membantu dalam memimpin perusahaan.

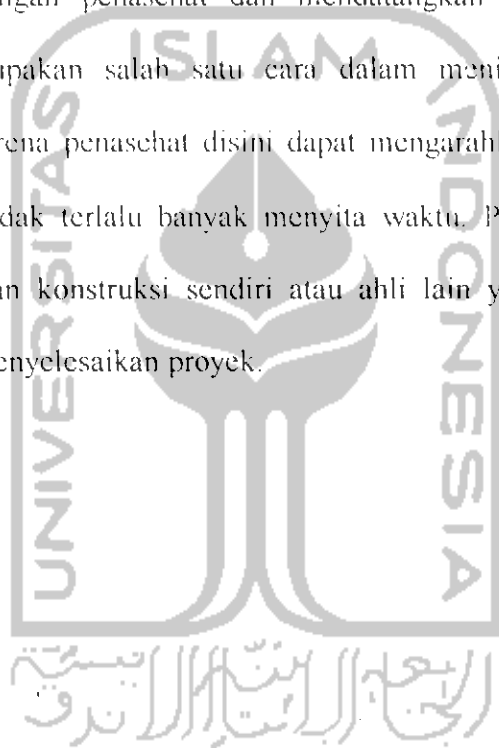
Pada perusahaan kelas B pelatihan yang bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan pimpinan perusahaan adalah belajar sendiri, mendatangkan ahli dan kursus. Demikian pula pada perusahaan kelas C pelatihan yang bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan pimpinan perusahaan adalah mendatangkan ahli, kursus dan bekerja dengan penasehat. Pada perusahaan-perusahaan ini bekerja dengan penasehat termasuk pelatihan yang efektif, ini disebabkan dengan bekerja sambil didampingi dengan ahli maka tidak mengganggu dalam melaksanakan pekerjaan dan dapat memberikan pengarahan langsung pada masalah yang sedang dihadapi dalam pekerjaan.



### 6.4.2 Manajer Proyek

Pada manajer proyek kursus merupakan pelatihan yang bermanfaat dalam peningkatan kemampuan berdasarkan analisis untuk total perusahaan ranking pertama sampai dengan ketiga adalah belajar sendiri dengan prosentase jawaban sangat bermanfaat 60.75 % (lihat tabel 5.29), prosentase jawaban sangat bermanfaat 59.81% (lihat tabel 5.29), dan mendatangkan ahli prosentase jawaban sangat bermanfaat 60.00 % (lihat tabel 5.29). Hal ini disebabkan karena manajer proyek didalam memimpin proyek mempunyai batasan waktu tertentu untuk menyelesaikan proyek dengan dana dan mutu yang telah ditentukan pula, dengan demikian diperlukan kemampuan yang khusus. Belajar sendiri disini dengan membaca literatur tertentu yang berguna untuk meningkatkan dalam memimpin proyek baik yang berhubungan dengan manajemen proyek, konstruksi bangunan dan lain-lain. belajar sendiri ini tidak terlalu banyak menyita waktu karena tidak dibatasi oleh waktu tertentu. Kursus untuk manajer proyek dapat berupa peningkatan suatu kemampuan yang berguna dalam menyelesaikan proyek misalnya penggunaan program komputer untuk yang berhubungan dengan pengelolaan proyek, pembuatan laporan proyek dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan. Mendatangkan ahli ini bermanfaat untuk membantu manajer proyek dalam melaksanakan proyek, karena dapat berkonsultasi langsung terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam proyek dengan demikian dapat meningkatkan kemampuannya bidang-bidang tertentu misalnya dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu.

Pada perusahaan kelas A untuk dalam peningkatan kemampuan manajer proyek pelatihan yang bermanfaat adalah belajar sendiri, bekerja dengan penasihat dan mendatangkan ahli. Pada perusahaan kelas B urutannya adalah mendatangkan ahli, kursus dan belajar sendiri. Untuk perusahaan kelas C pelatihan yang bermanfaat dalam peningkatan kemampuan manajer proyek adalah kursus, bekerja dengan penasihat dan mendatangkan ahli. Bekerja dengan penasihat ini merupakan salah satu cara dalam meningkatkan kemampuan manajer proyek, karena penasihat disini dapat mengarahkan apabila diperlukan dengan demikian tidak terlalu banyak menyita waktu. Penasihat ini bisa juga pimpinan perusahaan konstruksi sendiri atau ahli lain yang dibutuhkan untuk membantu dalam menyelesaikan proyek.



## BAB VII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Kesimpulan

Dari pembahasan pada tugas akhir ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Kemampuan pimpinan perusahaan yang sangat menentukan dalam pengembangan perusahaan konstruksi jangka panjang adalah kepemimpinan untuk semua kelas perusahaan, sedangkan untuk urutan berikutnya bervariasi.
2. Kemampuan manajer proyek yang sangat menentukan dalam pengembangan perusahaan konstruksi jangka panjang baik secara umum maupun berdasarkan variasi kelas adalah komunikasi dan manajemen proyek.
3. Pada pelatihan yang efektif untuk meningkatkan kemampuan pimpinan perusahaan dan manajer proyek adalah belajar sendiri.

#### 7.2 Saran

Saran-saran yang dapat diberikan dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut masalah sistem atau metode yang mendukung dalam menyukseskan program pengembangan perusahaan konstruksi jangka panjang.
2. Perlu adanya program tertentu yang dapat digunakan dalam usaha untuk pengembangan kemampuan manajerial pimpinan perusahaan dan manajer

## KEMAMPUAN UNTUK PIMPINAN

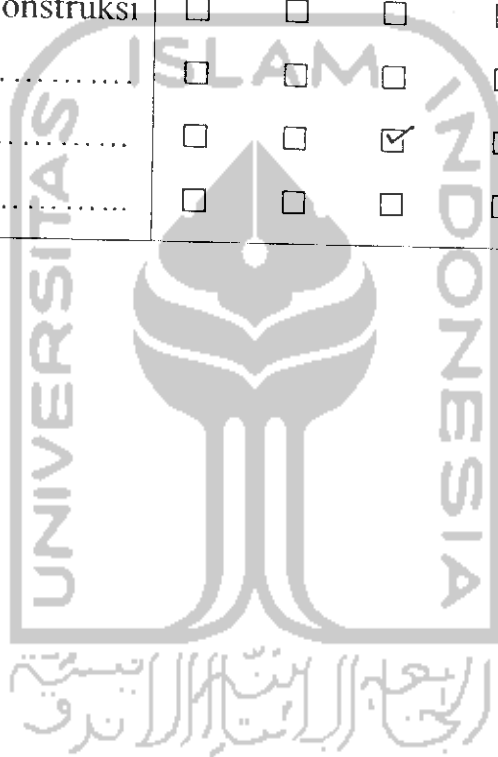
Dalam Menentukan Pengembangan Perusahaan Jangka Panjang

Petunjuk pengisian :

- Berikan tanda  $\checkmark$  atau X untuk memilih pilihan pada kotak yang telah disediakan
- Rangkings diisi dengan memeberikan angka 1 s/d 10 sesuai dengan tingkat kemampuan yang sangat menentukan, setelah selesai memberikan penilaian terhadap kemampuan.

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Sangat penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangking
Perencanaan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Pengorganisasian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Pengkoordinasian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengendalian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Proyek .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Keuangan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Manajemen Waktu .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Kualitas .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mengambil Resiko .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Orientasi Hasil .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Visi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Komunikasi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kepemimpinan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Sumber Daya Manusia .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
Relasi Bisnis .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Pendelegasian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Negosiasi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengambilan Keputusan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
Menerima Pendapat .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Penyelesaian Masalah .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangking
Etika & Kesopanan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perkembangan Pegawai.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Memotivasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kreatifitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengetahuan Konstruksi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengetahuan Arsitektur.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengetahuan Bisnis konstruksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tander Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Administrasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pemasaran.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3



## KEMAMPUAN UNTUK MANAJER PROYEK

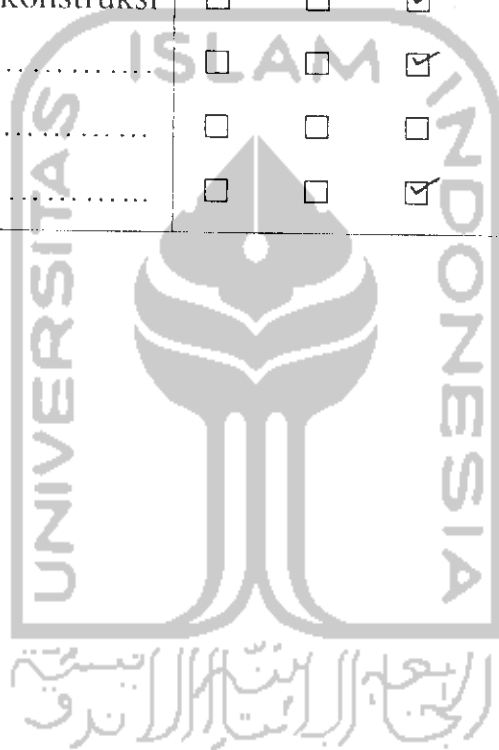
Dalam Menentukan Pengembangan Perusahaan Jangka Panjang

Petunjuk pengisian :

- Berikan tanda  $\checkmark$  atau X untuk memilih pilihan pada kotak yang telah disediakan
- Rangkaing diisi dengan memebcrikan angka 1 s/d 10 sesuai dengan tingkat kemampuan yang sangat menentukan, setelah selesai memberikan penilaian terhadap kemampuan.

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Sangat penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangkaing
Perencanaan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	7
Pengorganisasian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	8
Pengkoordinasiaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9
Pengendalian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	10
Manajemen Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Manajemen Keuangan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Waktu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Kualitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mengambil Resiko.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Orientasi Hasil.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Visi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Komunikasi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kepemimpinan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Sumber Daya Manusia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relasi Bisnis.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pendelegasian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Negosiasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengambilan Keputusan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Menerima Pendapat .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Penyelesaian Masalah.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangking
Etika & Kesopanan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perkembangan Pegawai.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Memotivasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Kreatifitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Pengetahuan Konstruksi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Pengetahuan Arsitektur.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengetahuan Bisnis konstruksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tander Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Administrasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pemasaran.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



### III

## PEMILIHAN PELATIHAN

### 1. Pelatihan Untuk Pimpinan

	Tidak Manfaat	Kurang Manfaat	Bermanfaat	Sangat Mantaat	Sangat Mendukung	Ranking *
Dengan Pelatih Pribadi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
Mendatangkan Ahli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Seminar Setengah Hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Seminar Sehari Penuh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Seminar Beberapa Hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Seminar Luar Kota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Pertemuan Industri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
Kursus	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
Belajar Sendiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Bekerja Dengan Penasehat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10

### 2. Pelatihan Untuk Manajer Proyek

	Tidak Manfaat	Kurang Manfaat	Bermanfaat	Sangat Manfaat	Sangat Mendukung	Ranking *
Dengan Pelatih Pribadi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
Mendatangkan Ahli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Seminar Setengah Hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Seminar Sehari Penuh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Seminar Beberapa Hari	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Seminar Luar Kota	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Pertemuan Industri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
Kursus	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
Belajar Sendiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Bekerja Dengan Penaschat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10

\*. Diisi setelah selesai memberikan penilaian terhadap pelatihan, dengan memberikan angka 1 s/d 10 sesuai dengan pelatihan yang sangat mendukung.



## LAMPIRAN

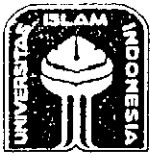
### KEMAMPUAN - KEMAMPUAN:

- Perencanaan: kemampuan untuk menilai dan menetapkan tujuan perusahaan, kemudian menentukan bagian-bagian untuk pencapaian tujuan.
- Pengorganisasian: kemampuan untuk menyatukan sumber daya-sumber daya yang ada sehingga menjadi sangat bermanfaat bagi perusahaan.
- Pengkoordinasian: kemampuan untuk menyatukan tujuan-tujuan individu yang ada dalam perusahaan agar terjalin sesuai dengan yang direncanakan.
- Pengendalian: kemampuan untuk mengawasi dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda dengan apa yang telah direncanakan.
- Manajemen proyek: kemampuan untuk menempatkan pegawai dan sumber daya material untuk menyelesaikan tugas pokok sesuai dengan waktu yang ditentukan atau dibutuhkan.
- Manajemen keuangan: kemampuan untuk memahami pengaturan keuangan, perbandingan keuangan dan bekerjasama dengan perusahaan akuntansi dan institusi keuangan.
- Manajemen waktu: kemampuan untuk mengatur pembagian tugas dalam waktu yang sudah ditentukan atau ditetapkan.
- Manajemen kualitas: kemampuan untuk mengatur supaya mendapat hasil yang bagus serta pelayanan dengan jelas dan tepat sesuai dengan yang diharapkan.
- Mengambil resiko: kemauan untuk melaksanakan tugas dengan layak tetapi belum tentu terjamin, kesanggupan untuk berhasil.
- Orientasi hasil: suatu fokus tetap dalam menghasilkan hasil yang nyata.
- Visi: kemampuan untuk mengidentifikasi masa depan bisnis konstruksi.
- Komunikasi: kemampuan untuk berhubungan secara efektif dengan orang lain dalam semua tingkatan di dalam maupun diluar organisasi.

- Kepemimpinan: kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, membimbing, memberi contoh, dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha atau bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.
- Sumber daya manusia: kemampuan secara efektif mengenai sumber daya dari pegawai untuk mengetahui kebutuhan perusahaan
- Relasi bisnis: kemampuan untuk membangun hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pemilik proyek (owner), sub kontraktor, dan suplier atau pemasok.
- Pendelegasian: kemampuan untuk memberikan wewenang, tugas dan kewajiban kepada tiap-tiap anggota dalam organisasi.
- Negosiasi: kemampuan untuk mengajak berdiskusi dalam mencapai kepentingan perusahaan, termasuk menerima keputusan orang lain.
- Pengambilan keputusan: kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat pada keadaan-keadaan mendesak, informasi dan sumber daya.
- Menerima pendapat: kemampuan untuk menerima dan memperoleh informasi atau pendapat dari orang lain.
- Penyelesaian masalah: kemampuan untuk menganalisa keadaan bahaya atau permasalahan, mengidentifikasi pokok masalah, membuat penyelesaian, dan merealisasikannya.
- Etika dan Kesopanan organisasi: kemampuan dan kemauan untuk mendukung dan meningkatkan nilai dalam memperlakukan pegawai, pelanggan, pemasok dan masyarakat.
- Perkembangan pegawai: kemampuan untuk mengamati dan menggerakkan kemampuan para pegawai agar dapat memberikan peningkatan organisasi.
- Memotivasi: kemampuan untuk meningkatkan diri dan mempengaruhi pegawai agar berpartisipasi secara aktif untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Kreativitas: kemampuan dalam merancang tidak berdasarkan kebiasaan atau mencari alternatif lain untuk memecahkan masalah.
- Pengetahuan teknis konstruksi: kemampuan dalam memahami dan mengerti tentang struktur dan konstruksi.

- Pengetahuan teknis arsitektur: kemampuan untuk memahami dasar-dasar estetika tentang bangunan.
- Pengetahuan bisnis konstruksi : kemampuan untuk memahami kegiatan atau usaha-usaha dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki
- Tender proyek: kemampuan untuk menyusun strategi dan memenangkan tender proyek dalam bisnis konstruksi.
- Administrasi: kemampuan untuk mengatur dan mengontrol proyek yang berhubungan dengan anggaran, penerimaan pesanan, penambahan pelayanan, dan pengumpulan pembukuan yang diterima.
- Pemasaran: kemampuan secara efektif untuk memajukan perusahaan dan menawarkan pelayanan perusahaan.





**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN**

Jl. Kaliurang Km. 14,4 Telp. 895042, 895707, Fax. 895330, Yogyakarta 55584

Nomer : 91/DI-A2/JTS/IX/1999      Yogyakarta, 4 OKT. 1999  
Lamp. :  
Hal : Permohonan Data/ Ijin Penelitian

**Kepada Yth. : PIMPINAN PERUSAHAAN KONSTRUKSI  
Di Tempat**

Assalamu'alaikum wr. wb.

Sehubungan dengan Tugas Akhir yang akan dilaksanakan oleh mahasiswa kami, Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yang bernama :

1. Anugrah Dewantoro
2. Achmad

Nomor Mhs. : 95 310 246

Nomor Mhs. : 95 310 206

Berkenaan hal tersebut kiranya mahasiswa memerlukan data/informasi yang mendukung untuk penyusunan tugas akhir, maka dengan ini kami mohon Bapak /Ibu sudilah kiranya dapat memberikan bantuan yang diperlukan untuk menyelesaikan Tugas Akhir dengan Judul :

**KEMAMPUAN YANG SANGAT MENENTUKAN PENGEMBANGAN  
PERUSAHAAN KONSTRUKSI JANGKA PANJANG.**

Demikian permohonan kami, atas perkenan serta bantuannya dan bimbingannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Dekan



Tembusan Kepada Yth. :  
1. Mahasiswa Ybs.  
2. Arsip

## KEMAMPUAN UNTUK PIMPINAN

Dalam Menentukan Pengembangan Perusahaan Jangka Panjang

Petunjuk pengisian :

- Berikan tanda  $\surd$  atau X untuk memilih pilihan pada kotak yang telah disediakan
- Rangkings diisi dengan memberikan angka 1 s/d 10 sesuai dengan tingkat kemampuan yang sangat menentukan, setelah selesai memberikan penilaian terhadap kemampuan.

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Sangat penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangking
Perencanaan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Pengorganisasian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengkoordinasian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengendalian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Keuangan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Manajemen Waktu .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Kualitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Mengambil Resiko.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Orientasi Hasil.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Visi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Komunikasi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
Kepemimpinan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Sumber Daya Manusia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relasi Bisnis.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
Pendelegasian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Negosiasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengambilan Keputusan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Menerima Pendapat .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Penyelesaian Masalah.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

KEMAMPUAN	Tidak	Kurang		Sangat	Sangat	Rangking
	Penting	Penting	Penting	Penting	Menentukan	
Etika & Kesopanan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Perkembangan Pegawai.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Memotivasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Kreatifitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Pengetahuan Konstruksi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Pengetahuan Arsitektur.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Pengetahuan Bisnis konstruksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
Tander Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Administrasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Pemasaran.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____



## KEMAMPUAN UNTUK MANAJER PROYEK

Dalam Menentukan Pengembangan Perusahaan Jangka Panjang

Petunjuk pengisian :

- Berikan tanda  $\surd$  atau X untuk memilih pilihan pada kotak yang telah disediakan
- Rangking diisi dengan memeberikan angka 1 s/d 10 sesuai dengan tingkat kemampuan yang sangat menentukan, setelah selesai memberikan penilaian terhadap kemampuan.

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Sangat penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangking
Perencanaan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengorganisasian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Pengkoordinasiaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Pengendalian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Manajemen Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Manajemen Keuangan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manajemen Waktu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Manajemen Kualitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mengambil Resiko.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Orientasi Hasil.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Visi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Komunikasi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Kepemimpinan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sumber Daya Manusia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relasi Bisnis.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pendelegasian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Negosiasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengambilan Keputusan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
Menerima Pendapat .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Penyelesaian Masalah.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

KEMAMPUAN	Tidak	Kurang		Sangat	Sangat	Rangking
	Penting	Penting	Penting	Penting	Menentukan	
Etika & Kesopanan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perkembangan Pegawai.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Memotivasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
Kreatifitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pengetahuan Konstruksi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
Pengetahuan Arsitektur.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Pengetahuan Bisnis konstruksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tander Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Administrasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pemasaran.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





## LAMPIRAN

### KEMAMPUAN - KEMAMPUAN:

- Perencanaan: kemampuan untuk menilai dan menetapkan tujuan perusahaan, kemudian menentukan bagian-bagian untuk pencapaian tujuan.
- Pengorganisasian: kemampuan untuk menyatukan sumber daya-sumber daya yang ada sehingga menjadi sangat bermanfaat bagi perusahaan.
- Pengkoordinasian: kemampuan untuk menyatukan tujuan-tujuan individu yang ada dalam perusahaan agar terjalin sesuai dengan yang direncanakan.
- Pengendalian: kemampuan untuk mengawasi dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda dengan apa yang telah direncanakan.
- Manajemen proyek: kemampuan untuk menempatkan pegawai dan sumber daya material untuk menyelesaikan tugas pokok sesuai dengan waktu yang ditentukan atau dibutuhkan.
- Manajemen keuangan: kemampuan untuk memahami pengaturan keuangan, perbandingan keuangan dan bekerjasama dengan perusahaan akuntansi dan institusi keuangan.
- Manajemen waktu: kemampuan untuk mengatur pembagian tugas dalam waktu yang sudah ditentukan atau ditetapkan.
- Manajemen kualitas: kemampuan untuk mengatur supaya mendapat hasil yang bagus serta pelayanan dengan jelas dan tepat sesuai dengan yang diharapkan.
- Mengambil resiko: kemauan untuk melaksanakan tugas dengan layak tetapi belum tentu terjamin, kesanggupan untuk berhasil.
- Orientasi hasil: suatu fokus tetap dalam menghasilkan hasil yang nyata.
- Visi: kemampuan untuk mengidentifikasi masa depan bisnis konstruksi.
- Komunikasi: kemampuan untuk berhubungan secara efektif dengan orang lain dalam semua tingkatan di dalam maupun diluar organisasi.

- Kepemimpinan: kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, membimbing, memberi contoh, dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha atau bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.
- Sumber daya manusia: kemampuan secara efektif mengenai sumber daya dari pegawai untuk mengetahui kebutuhan perusahaan
- Relasi bisnis: kemampuan untuk membangun hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pemilik proyek (owner), sub kontraktor, dan suplier atau pemasok.
- Pendelegasian: kemampuan untuk memberikan wewenang, tugas dan kewajiban kepada tiap-tiap anggota dalam organisasi.
- Negosiasi: kemampuan untuk mengajak berdiskusi dalam mencapai kepentingan perusahaan, termasuk menerima keputusan orang lain.
- Pengambilan keputusan: kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat pada keadaan-keadaan mendesak, informasi dan sumber daya.
- Menerima pendapat: kemampuan untuk menerima dan memperoleh informasi atau pendapat dari orang lain.
- Penyelesaian masalah: kemampuan untuk menganalisa keadaan bahaya atau permasalahan, mengidentifikasi pokok masalah, membuat penyelesaian, dan merealisasikannya.
- Etika dan Kesopanan organisasi: kemampuan dan kemauan untuk mendukung dan meningkatkan nilai dalam memperlakukan pegawai, pelanggan, pemasok dan masyarakat.
- Perkembangan pegawai: kemampuan untuk mengamati dan menggerakkan kemampuan para pegawai agar dapat memberikan peningkatan organisasi.
- Memotivasi: kemampuan untuk meningkatkan diri dan mempengaruhi pegawai agar berpartisipasi secara aktif untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Kreatifitas: kemampuan dalam merancang tidak berdasarkan kebiasaan atau mencari alternatif lain untuk memecahkan masalah.
- Pengetahuan teknis konstruksi: kemampuan dalam memahami dan mengerti tentang struktur dan konstruksi.



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN

Jl. Kaliurang Km. 14,4 Telp. 895042, 895707, Fax. 895330, Yogyakarta 55584

Nomer : 91/DI-A2/JTS/IX/1999 Yogyakarta, 4 OKT. 1999

Lamp. :

Hal : Permohonan Data/ Ijin Penelitian

**Kepada Yth. : PIMPINAN PERUSAHAAN KONSTRUKSI  
Di Tempat**

Assalamu'alaikum wr. wb.

Sehubungan dengan Tugas Akhir yang akan dilaksanakan oleh mahasiswa kami, Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yang bernama :

1. Anugrah Dewantoro Nomor Mhs. : 95 310 246
2. Achmad Nomor Mhs. : 95 310 206

Berkenaan hal tersebut kiranya mahasiswa memerlukan data/informasi yang mendukung untuk penyusunan tugas akhir, maka dengan ini kami mohon Bapak /Ibu sudilah kiranya dapat memberikan bantuan yang diperlukan untuk menyelesaikan Tugas Akhir dengan Judul :

**KEMAMPUAN YANG SANGAT MENENTUKAN PENGEMBANGAN  
PERUSAHAAN KONSTRUKSI JANGKA PANJANG.**

Demikian permohonan kami, atas perkenan serta bantuannya dan bimbingannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Dekan



**DR. WIDODO, MSCE, PHD**

Tembusan Kepada Yth. :

1. Mahasiswa Ybs.
2. Arsip

## KEMAMPUAN UNTUK PIMPINAN

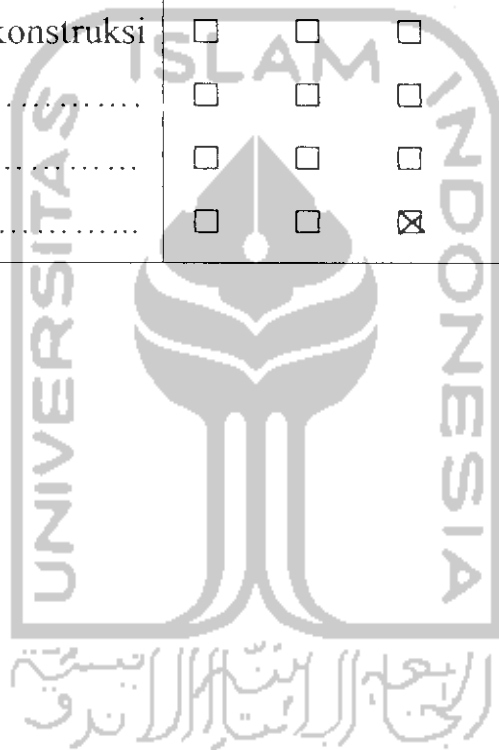
Dalam Menentukan Pengembangan Perusahaan Jangka Panjang

Petunjuk pengisian :

- Berikan tanda  $\surd$  atau X untuk memilih pilihan pada kotak yang telah disediakan
- Rangkaing diisi dengan memeberikan angka 1 s/d 30 sesuai dengan tingkat kemampuan yang sangat menentukan, setelah selesai memberikan penilaian terhadap kemampuan.

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Sangat penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangking
Perencanaan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
Pengorganisasian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
Pengkoordinasiaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
Pengendalian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5
Manajemen Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
Manajemen Keuangan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Manajemen Waktu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Manajemen Kualitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
Mengambil Resiko.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
Orientasi Hasil.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
Visi .....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
Komunikasi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
Kepemimpinan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4
Sumber Daya Manusia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
Relasi Bisnis.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
Pendelegasian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	8
Negosiasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
Pengambilan Keputusan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6
Menerima Pendapat .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
Penyelesaian Masalah.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	7

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Sangat Penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangking
Etika & Kesopanan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>24</u>
Perkembangan Pegawai.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>25</u>
Memotivasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>23</u>
Kreatifitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>12</u>
Pengetahuan Konstruksi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>26</u>
Pengetahuan Arsitektur.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>29</u>
Pengetahuan Bisnis konstruksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>13</u>
Tander Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>3</u>
Administrasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>2</u>
Pemasaran.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>27</u>



II

KEMAMPUAN UNTUK MANAJER PROYEK

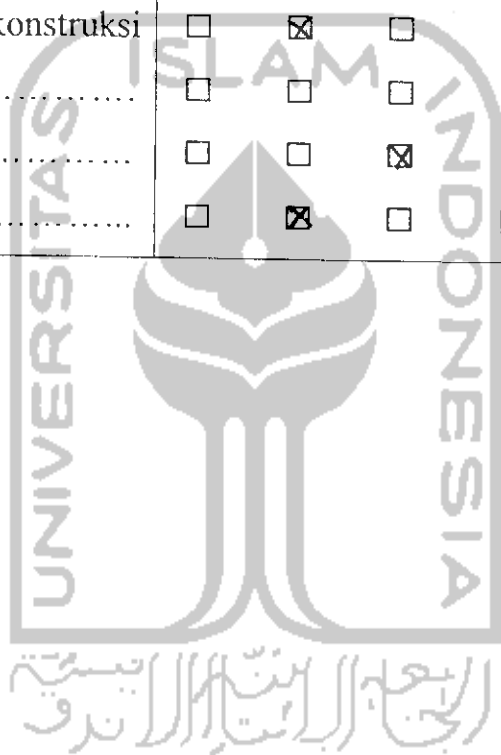
Dalam Menentukan Pengembangan Perusahaan Jangka Panjang

Petunjuk pengisian :

- Berikan tanda  $\surd$  atau X untuk memilih pilihan pada kotak yang telah disediakan
- Rangkaing diisi dengan memeberikan angka 1 s/d 30 sesuai dengan tingkat kemampuan yang sangat menentukan, setelah selesai memberikan penilaian terhadap kemampuan.

KEMAMPUAN	Tidak Penting	Kurang Penting	Sangat penting	Sangat Penting	Sangat Menentukan	Rangkaing
Perencanaan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Pengorganisasian .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
Pengkoordinasiaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4
Pengendalian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
Manajemen Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Manajemen Keuangan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5
Manajemen Waktu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Manajemen Kualitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
Mengambil Resiko.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
Orientasi Hasil.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
Visi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
Komunikasi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
Kepemimpinan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
Sumber Daya Manusia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
Relasi Bisnis.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
Pendelegasian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6
Negosiasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
Pengambilan Keputusan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
Menerima Pendapat .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
Penyelesaian Masalah.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14

KEMAMPUAN	Tidak	Kurang		Sangat	Sangat	Rangking
	Penting	Penting	Penting	Penting	Menentukan	
Etika & Kesopanan .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>17</u>
Perkembangan Pegawai .....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>25</u>
Memotivasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>19</u>
Kreatifitas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>15</u>
Pengetahuan Konstruksi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>7</u>
Pengetahuan Arsitektur.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>21</u>
Pengetahuan Bisnis konstruksi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>29</u>
Tander Proyek.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>8</u>
Administrasi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>16</u>
Pemasaran.....	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>27</u>



PEMILIHAN PELATIHAN

1. Pelatihan Untuk Pimpinan

	Tidak Manfaat	Kurang Manfaat	Bermanfaat	Sangat Manfaat	Sangat Mendukung	Ranking *
Dengan Pelatih Pribadi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Mendatangkan Ahli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Seminar Setengah Hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Seminar Sehari Penuh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Seminar Beberapa Hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Seminar Luar Kota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Pertemuan Industri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
Kursus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
Belajar Sendiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
Bekerja Dengan Penasehat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10

2. Pelatihan Untuk Manajer Proyek

	Tidak Manfaat	Kurang Manfaat	Bermanfaat	Sangat Manfaat	Sangat Mendukung	Ranking *
Dengan Pelatih Pribadi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Mendatangkan Ahli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Seminar Setengah Hari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Seminar Sehari Penuh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
Seminar Beberapa Hari	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
Seminar Luar Kota	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
Pertemuan Industri	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Kursus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Belajar Sendiri	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9
Bekerja Dengan Penasehat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5

\*. Diisi setelah selesai memberikan penilaian terhadap pelatihan, dengan memberikan angka 1 s/d 10 sesuai dengan pelatihan yang sangat mendukung.



## LAMPIRAN

### KEMAMPUAN - KEMAMPUAN:

- Perencanaan: kemampuan untuk menilai dan menetapkan tujuan perusahaan, kemudian menentukan bagian-bagian untuk pencapaian tujuan.
- Pengorganisasian: kemampuan untuk menyatukan sumber daya-sumber daya yang ada sehingga menjadi sangat bermanfaat bagi perusahaan.
- Pengkoordinasian: kemampuan untuk menyatukan tujuan-tujuan individu yang ada dalam perusahaan agar terjalin sesuai dengan yang direncanakan.
- Pengendalian: kemampuan untuk mengawasi dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda dengan apa yang telah direncanakan.
- Manajemen proyek: kemampuan untuk menempatkan pegawai dan sumber daya material untuk menyelesaikan tugas pokok sesuai dengan waktu yang ditentukan atau dibutuhkan.
- Manajemen keuangan: kemampuan untuk memahami pengaturan keuangan, perbandingan keuangan dan bekerjasama dengan perusahaan akuntansi dan institusi keuangan.
- Manajemen waktu: kemampuan untuk mengatur pembagian tugas dalam waktu yang sudah ditentukan atau ditetapkan.
- Manajemen kualitas: kemampuan untuk mengatur supaya mendapat hasil yang bagus serta pelayanan dengan jelas dan tepat sesuai dengan yang diharapkan.
- Mengambil resiko: kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan layak tetapi belum tentu terjamin, kesanggupan untuk berhasil.
- Orientasi hasil: suatu fokus tetap dalam menghasilkan hasil yang nyata.
- Visi: kemampuan untuk mengidentifikasi masa depan bisnis konstruksi.
- Komunikasi: kemampuan untuk berhubungan secara efektif dengan orang lain dalam semua tingkatan di dalam maupun diluar organisasi.

- Kepemimpinan: kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, membimbing, memberi contoh, dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha atau bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.
- Sumber daya manusia: kemampuan secara efektif mengenai sumber daya dari pegawai untuk mengetahui kebutuhan perusahaan
- Relasi bisnis: kemampuan untuk membangun hubungan kerjasama antara perusahaan dengan pemilik proyek (owner), sub kontraktor, dan supplier atau pemasok.
- Pendelegasian: kemampuan untuk memberikan wewenang, tugas dan kewajiban kepada tiap-tiap anggota dalam organisasi.
- Negosiasi: kemampuan untuk mengajak berdiskusi dalam mencapai kepentingan perusahaan, termasuk menerima keputusan orang lain.
- Pengambilan keputusan: kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat pada keadaan-keadaan mendesak, informasi dan sumber daya.
- Menerima pendapat: kemampuan untuk menerima dan memperoleh informasi atau pendapat dari orang lain.
- Penyelesaian masalah: kemampuan untuk menganalisa keadaan bahaya atau permasalahan, mengidentifikasi pokok masalah, membuat penyelesaian, dan merealisasikannya.
- Etika dan Kesopanan organisasi: kemampuan dan kemauan untuk mendukung dan meningkatkan nilai dalam memperlakukan pegawai, pelanggan, pemasok dan masyarakat.
- Perkembangan pegawai: kemampuan untuk mengamati dan menggerakkan kemampuan para pegawai agar dapat memberikan peningkatan organisasi.
- Memotivasi: kemampuan untuk meningkatkan diri dan mempengaruhi pegawai agar berpartisipasi secara aktif untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Kreatifitas: kemampuan dalam merancang tidak berdasarkan kebiasaan atau mencari alternatif lain untuk memecahkan masalah.
- Pengetahuan teknis konstruksi: kemampuan dalam memahami dan mengerti tentang struktur dan konstruksi.



- Pengetahuan teknis arsitektur: kemampuan untuk memahami dasar-dasar estetika tentang bangunan.
- Pengetahuan bisnis konstruksi : kemampuan untuk memahami kegiatan atau usaha-usaha dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki
- Tender proyek: kemampuan untuk menyusun strategi dan memenangkan tender proyek dalam bisnis konstruksi.
- Administrasi: kemampuan untuk mengatur dan mengontrol proyek yang berhubungan dengan anggaran, penerimaan pesanan, penambahan pelayanan, dan pengumpulan pembukuan yang diterima
- Pemasaran: kemampuan secara efektif untuk memajukan perusahaan dan menawarkan pelayanan perusahaan.





**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN**  
**JURUSAN TEKNIK SIPIL**  
**Jl. Kaliurang Km. 14,4 Telp. 95330 Yogyakarta**

Program 1 bl  
 TA 3 bl

**KARTU PESERTA TUGAS AKHIR**

No.	Nama	No. Mhs.	N.I.R.M.	Bidang Studi
1.	ACHMAD	95 310 206		SIKON
2.	ANUGRAH DEWANTORO	95 310 246		SIKON.

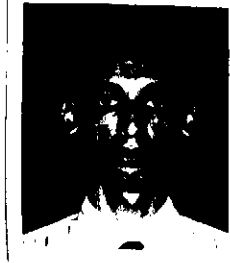
JUDUL TUGAS AKHIR: BEMANPUAN YANG SANGAT MENETIKAN PENGEMBANGAN.....  
PERUSAHAAN KONSTRUKSI JANGKA PANJANG.....

Dosen Pembimbing I : DR. IR. EDY PURWANTO, OES, DEA  
 Dosen Pembimbing II : IR. FAISOL AN, MS

1

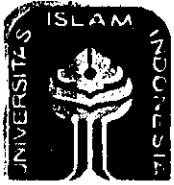
2

Yogyakarta, 06 OKT. 1999  
 Dekan



IR. H. TADJUDDIN BM ARTS, MS

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
 الجامعة الإسلامية  
 الهندسة المدنية



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN**  
**JURUSAN TEKNIK SIPIL**  
Jl. Kaliurang Km. 14,4 Telp. 95330 Yogyakarta

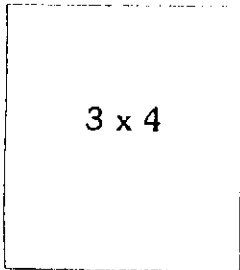
**KARTU PESERTA TUGAS AKHIR**

No.	Nama	No. Mhs.	N.I.R.M.	Bidang Studi

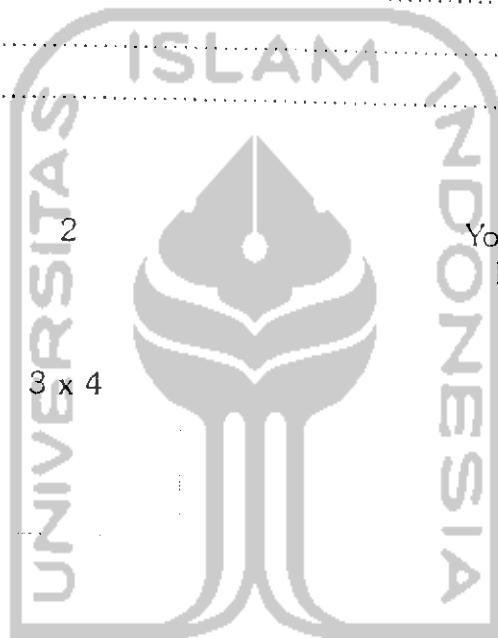
JUDUL TUGAS AKHIR: .....

Dosen Pembimbing I :  
 Dosen Pembimbing II :

1



3 x 4



2

3 x 4

Yogyakarta,  
 Dekan,

الجامعة الإسلامية  
 لا اله الا الله  
 لا شريك له  
 محمد بن عبد الله  
 صلى الله عليه وسلم

## CATATAN - KONSULTASI

No.	Tanggal	Konsultasi ke :	KETERANGAN	Paraf
1	12/99 /60	-	Perbaikan... Paling... ... ...	<u>  </u>
2	20/99 /60	-	... ...	<u>  </u>
3	25/99 /60	-	... ...	<u>  </u>
4	27/99 /60	-	...	<u>  </u>
5	9/11 /60	-	... ... ... ...	<u>  </u>
6	11/99 /11	-	Parti... ... ... ... ... ...	<u>  </u>
7	17/99 /60	-	... ... ... ... ... ...	<u>  </u>



الجامعة الإسلامية  
الاندونيسية

## CATATAN - KONSULTASI

No.	Tanggal	Konsultasi ke :	KETERANGAN	Paraf
1	18/11	-	Perbaikan Harid, dan lain ke perbaikan	Leg
2	22/11	-	Perbaikan / P & taya kebaikan	Leg
3	17/2000	-	Perbaikan perbaikan → Performance, Mengerjakan dengan Prinsip, kaitan ke taya	Leg
4	25/11	-	Perbaikan, ke perbaikan	Leg
5	29/11	-	Perbaikan, dan ke perbaikan	Leg
6	5/12-2000	-	Perbaikan, melengkapi scc untuk diing	Leg
7	8/12-2000	-	terhubung T&T	Leg

