

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 . Pengertian GAPENSI

Berdirinya GAPENSI diawali dengan adanya prakarsa dari Menteri Pekerjaan Umum, Ir. Pangeran Noor, agar organisasi-organisasi pemborong bangunan didaerah-daerah mengadakan kesepakatan untuk mendirikan suatu gabungan pemborong yang dapat menghimpun para pemborong bangunan di seluruh Indonesia, agar pemerintah Republik Indonesia cq Departemen Pekerjaan Umum dapat lebih efisien dan lebih terkoordinir dalam memberikan pembinaannya terhadap dunia usaha jasa konstruksi.

Kemudian tiga organisasi pemborong bersepakat untuk mengambil inisiatif, yaitu : Ikatan Pemborong Indonesia, Ikatan Ahli Bangunan Nasional dan Gabungan Pemborong Indonesia untuk membuat Panitia Kongres Persatuan Pemborong Seluruh Indonesia, dengan membentuk wadah pengusaha jasa konstruksi, yang akhirnya dilahirkan pada tanggal 08 Januari 1959 dengan nama Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia yang disingkat GAPENSI .

2.1.1. Tujuan dan fungsi GAPENSI

Sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga, GAPENSI mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a Menghimpun Perusahaan-perusahaan Nasional di bidang Jasa Pelaksana Konstruksi.
- b Membina dan mengembangkan kemampuan dan kegiatan serta mendorong kerja sama usaha Perusahaan - perusahaan Nasional Jasa Pelaksana Konstruksi dalam

kedudukannya sebagai pelaku-pelaku ekonomi nasional agar menjadi sehat dan kuat.

- d. Berperanserta dalam Pembangunan Nasional.
- e. Membantu Pemerintah mewujudkan tertib pembangunan.
- f. Ikut mengusahakan dan mengembangkan terciptanya iklim kerja dan usaha yang lebih baik bagi para anggotanya yang memungkinkan keikutsertaan yang seluas- luasnya dalam pembangunan Nasional.
- g. Mengadakan kerja sama dengan lembaga lembaga dibidang teknologi dan manajemen pembangunan, baik didalam maupun di luar negeri.
- h. Membina hubungan yang baik dan serasi dengan masyarakat pemberi tugas pada khususnya, dan instansi-instansi Pemerintah pada umumnya, baik ditingkat Pusat maupun Daerah.
- i. Memupuk para anggotanya agar berkepribadian dan berbudi luhur dengan mentaati Kode Etik Dasa Brata serta meningkatkan rasa tanggung jawab didalam menjalankan profesinya.
- j. Memberi penyuluhan, bimbingan, bantuan, dan melindungi serta memperjuangkan kepentingan anggota.
- k. Mendorong terciptanya rasa kesetiakawanan sesama anggota agar dapat dihindari terjadinya persaingan kerja dan usaha yang tidak sehat, sehingga organisasi ini benar benar mampu menjadi wadah pemersatu bagi anggota.

Adapun fungsi organisasi kelembagaan GAPENSI adalah :

- a. Mempersatukan, mengerahkan, dan mengarahkan kemampuan usaha serta kegiatan anggota untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Memperjuangkan aspirasi dan kepentingan anggota.

- c Menyelenggarakan pembinaan, bimbingan, penelitian dan pengembangan serta pendidikan dan latihan bagi anggota.
- d Menyebarkan informasi dan menyelenggarakan komunikasi serta konsultasi antar anggota, antara anggota dan Pemerintah serta antara anggota dan masyarakat mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan jasa pelaksana konstruksi dalam arti seluas-luasnya.
- e Menyelenggarakan hubungan aktif dengan badan-badan yang melakukan kegiatan ekonomi, baik nasional maupun internasional yang menguntungkan usaha jasa pelaksana konstruksi nasional.

2.1.2. Bentuk, Sifat , dan Status GAPENSI.

GAPENSI adalah organisasi berbentuk kesatuan dari pusat sampai ke cabang cabang seluruh wilayah Republik Indonesia

GAPENSI merupakan organisasi mandiri, bukan merupakan organisasi pemerintah maupun organisasi politik dan / atau tidak merupakan bagiannya.

GAPENSI merupakan organisasi perusahaan sejenis di bidang jasa pelaksanaan konstruksi berdasarkan kesamaan tujuan, profesi, dan berstatus mandiri yang dalam melakukan kegiatannya tidak mencari keuntungan.

2.1.3. Struktur, Perangkat dan Wewenang GAPENSI

Organisasi GAPENSI terdiri dari :

- a. Di tingkat Nasional disebut GAPENSI Pusat.
- b. Di tingkat Daerah (Daerah Tingkat I) disebut GAPENSI Daerah.
- c. Di tingkat Cabang (Daerah Tingkat II dan Daerah Khusus/Kota Administratif yang

kedudukannya dapat disamakan dengan Daerah Tingkat II) disebut GAPENSI Cabang.

Apabila dipandang perlu, GAPENSI Daerah dapat mengangkat Komisaris Wilayah yang mengkoordinasikan beberapa Cabang dalam satu wilayah tertentu dan merupakan aparat dari organisasi Daerah yang bersangkutan.

Di setiap Daerah Tingkat I hanya ada GAPENSI tingkat Daerah disebut GAPENSI Daerah. dan di setiap Daerah Tingkat II pada dasarnya hanya ada satu GAPENSI tingkat Cabang, disebut GAPENSI Cabang, yang pendiriannya harus memenuhi ketentuan sekurang-kurangnya memiliki 20 anggota.

GAPENSI Pusat, GAPENSI Daerah dan GAPENSI Cabang terikat oleh satu garis hubungan jenjang dalam struktur organisasi. Dan setiap kebijaksanaan GAPENSI yang tingkat organisasinya lebih rendah tidak boleh bertentangan dengan kebijaksanaan GAPENSI yang tingkat organisasinya lebih tinggi.

Susunan Badan Pimpinan Organisasi GAPENSI baik dari Badan Pimpinan Pusat sampai dengan Badan Pimpinan Cabang mempunyai susunan sebagai berikut :

- a. Dewan Pembina : yang terdiri dari pejabat Pemerintah, maupun instansi ataupun lembaga yang terkait yang berada di Daerah tersebut.
- b. Dewan Pertimbangan : yang terdiri dari tokoh-tokoh yang telah berjasa kepada GAPENSI.
- c. Badan Pertimbangan Harian yang terdiri dari :
 - 1 Ketua Umum
 - 2 Wakil Ketua I
 - 3 Wakil Ketua II

4 Sekretaris Umum

5 Wakil Sekretaris

6 Bendahara Umum

7 Wakil Bendahara

d. Badan Pimpinan Lengkap yang terdiri dari Ketua-ketua Departemen :

1.1 Ketua Departemen Organisasi dan Keanggotaan.

2.2 Ketua Departemen Hubungan dan Kelembagaan.

3.3 Ketua Departemen Teknik Sipil.

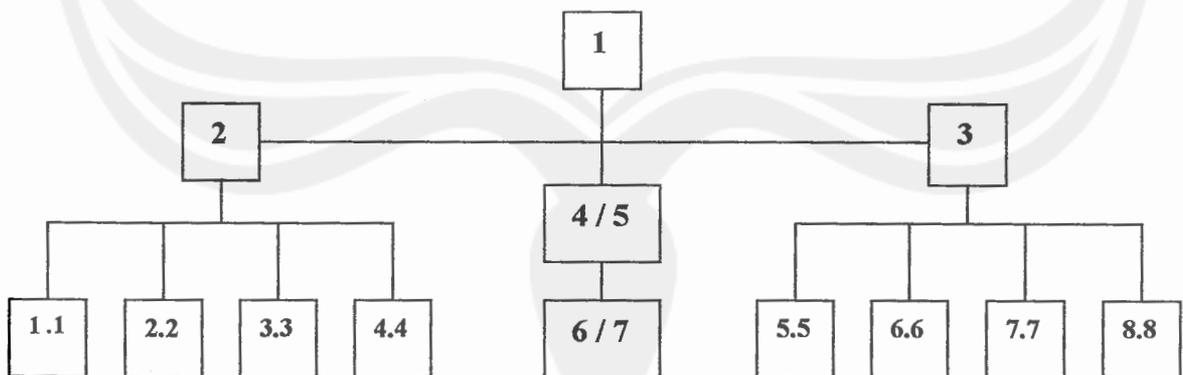
4.4 Ketua Departemen Teknik Khusus.

5.5 Ketua Departemen Pengembangan dan Permodalan.

6.6 Ketua Departemen Ketenagakerjaan.

7.7 Ketua Departemen Hukum dan Perpajakan.

8.8 Ketua Departemen Pendidikan dan Latihan.



Gambar 2.1.

Bagan Struktur Kepengurusan Organisasi GAPENSI.

Tabel 2.1. Data jumlah keanggotaan GAPENSI di Kabupaten Klaten .

No.	Klasifikasi	Jumlah
1	A	4
2	B	19
3	C1	29
4	C2	87

Sumber Data : BPC GAPENSI Klaten tahun 1999.

Tabel 2.2. Data jumlah keanggotaan GAPENSI Jawa Tengah

Tahun	A	B	B2	C1	C2	GEL	Jumlah
1987	32	21	122	540	609	632	2.056
1988	44	151	194	452	473	412	1.726
1989	63	196	243	370	498	642	2.012
1990	62	221	281	526	553	536	2.179
1991	72	250	347	599	623	660	2.551
1992	87	281	392	709	757	636	2.802
1993	105	294	460	774	841	619	3.093
1994	132	366	492	866	920	723	3.499
1995	121	277	648	2.493	-	-	3.539
1996	122	283	631	2.497	-	-	3.533
1997	138	313	781	2.416	-	8	3.656
1998	145	268	676	2.439	-	12	3.540
1999	155	293	698	2.697	-	-	3.843

Sumber data : BPD GAPENSI Jawa Tengah tahun 1999.

Adapun wewenang Organisasi diatur sebagai berikut :

Tingkat Nasional :

- a. Musyawarah Nasional GAPENSI disingkat Munas GAPENSI merupakan lembaga dan kekuasaan tertinggi GAPENSI di tingkat Nasional

- b. Musyawarah Kerja Nasional GAPENSI disingkat Mukernas GAPENSI merupakan lembaga yang diselenggarakan untuk mengawasi terlaksananya keputusan keputusan Munas GAPENSI dalam memutuskan hal hal yang tidak dapat diputuskan sendiri serta menetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Badan Pimpinan Pusat.
- c. Badan Pimpinan Pusat GAPENSI disingkat BPP GAPENSI, merupakan pimpinan tertinggi GAPENSI, mewakili organisasi ini, baik kedalam maupun keluar, dan bertanggung jawab penuh terhadap jalannya organisasi kepada Munas GAPENSI.

Tingkat Daerah :

Musyawarah Daerah GAPENSI disingkat Musda GAPENSI, merupakan lembaga dan kekuasaan tertinggi GAPENSI di Daerah Tingkat I

Musyawarah Kerja Daerah GAPENSI disingkat Mukerda GAPENSI merupakan lembaga yang diselenggarakan untuk mengawasi terlaksananya keputusan-keputusan Musda GAPENSI serta membantu Badan Pimpinan Daerah GAPENSI dalam memutuskan hal-hal yang tidak dapat diputuskan sendiri serta menetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Badan Pimpinan Daerah.

Badan Pimpinan Daerah GAPENSI disingkat BPD GAPENSI merupakan pimpinan GAPENSI di daerah Tingkat I, mewakili organisasi ini, baik kedalam maupun ke luar, dan bertanggung jawab penuh terhadap jalannya organisasi kepada Musda GAPENSI dan Badan Pimpinan Pusat GAPENSI .

Tingkat Cabang :

Musyawarah Cabang GAPENSI disingkat Muscab.GAPENSI, merupakan lembaga dan kekuasaan tertinggi GAPENSI di Daerah Tingkat II.

Musyawarah Kerja Cabang GAPENSI disingkat Mukercab. GAPENSI merupakan lembaga yang diselenggarakan untuk mengawasi terlaksananya keputusan-keputusan Muscab. GAPENSI serta membantu Badan Pimpinan Cabang GAPENSI dalam memutuskan hal-hal yang tidak dapat diputuskan sendiri serta menetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Badan Pimpinan Cabang.

Badan Pimpinan Cabang GAPENSI disingkat BPC GAPENSI merupakan pimpinan GAPENSI di daerah Tingkat II, mewakili organisasi ini, baik kedalam maupun ke luar, dan bertanggung jawab penuh terhadap jalannya organisasi kepada Muscab. GAPENSI dan Badan Pimpinan Daerah GAPENSI .

2.2. Pengertian Usaha Jasa Konstruksi

Usaha jasa konstruksi mencakup jenis usaha, bentuk usaha dan bidang usaha jasa konstruksi dengan pengertian sebagai berikut ini.

Jenis usaha

Jenis usaha jasa konstruksi meliputi jasa perencanaan, jasa pelaksanaan dan jasa pengawasan.

Usaha jasa perencanaan pekerjaan konstruksi memberikan layanan jasa konsultasi perencanaan yang meliputi bidang pekerjaan arsitektural, sipil, mekanikal, elektrikal, tata lingkungan.

Usaha jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi memberikan layanan jasa pelaksanaan yang meliputi bidang pekerjaan arsitektural, sipil, mekanikal, elektrikal, tata lingkungan.

Usaha jasa pengawasan pekerjaan konstruksi memberikan layanan jasa konsultasi pengawasan yang meliputi bidang pekerjaan arsitektural, sipil, mekanikal, elektrikal, tata lingkungan.

Lingkup layanan jasa perencanaan pekerjaan konstruksi sebagaimana yang dimaksud dapat terdiri dari :

- a. Survei
- b. Perencanaan umum, studi makro dan studi mikro.
- c. Studi kelayakan proyek, industri, dan produksi.
- d. Perencanaan teknik, operasi dan pemeliharaan
- e. Penelitian

Lingkup layanan jasa pengawasan pekerjaan konstruksi sebagaimana yang dimaksud dapat terdiri dari jasa :

- a. Pengawasan pelaksanaan pekerjaan konstruksi
- b. Pengawasan keyakinan mutu dan ketepatan waktu dalam proses pekerjaan dan hasil pekerjaan konstruksi

Lingkup layanan jasa perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan secara terintegrasi dapat terdiri dari jasa :

- a. Rancang bangun
- b. Perencanaan, pengadaan, dan pelaksanaan terima jadi.
- c. Penyelenggara pekerjaan terima jadi.

Pengembangan layanan jasa perencanaan dan atau pengawasan lainnya dapat mencakup antara lain jasa :

- a. Manajemen proyek

- b. Manajemen konstruksi
- c. Penilaian kualitas, kuantitas, dan biaya pekerjaan.

Bentuk usaha

Bentuk usaha jasa konstruksi, meliputi usaha orang perseorangan dan badan usaha, baik nasional maupun asing. Badan usaha nasional dapat berbentuk badan hukum maupun bukan badan hukum.

Bidang usaha

- a. Bidang pekerjaan arsitektural yang meliputi antara lain arsitektur, bangunan berteknologi sederhana, arsitektur bangunan berteknologi menengah, arsitektur bangunan berteknologi tinggi, arsitektur ruang dalam bangunan (interior), arsitektur lansekap termasuk perawatannya.
- b. Bidang pekerjaan sipil yang meliputi antara lain jalan dan jembatan, jalan kereta api, landasan, terowongan, jalan bawah tanah, saluran drainase dan pengendalian banjir, pelabuhan, bendung/bendungan, bangunan dan jaringan pengairan atau prasarana sumberdaya air, struktur bangunan gedung, geoteknik, konstruksi tambang dan pabrik, termasuk perawatannya dan pekerjaan penghancuran bangunan (*demolition*).
- c. Bidang pekerjaan mekanikal yang meliputi antara lain instalasi tata udara/AC, instalasi minyak /gas/geotermal, instalasi industri, isolasi termal dan suara, konstruksi lift dan eskalator, perpipaan, termasuk perawatannya.
- d. Bidang pekerjaan elektrikal yang meliputi antara lain instalasi pembangkit jaringan jaringan transmisi dan distribusi, instalasi listrik, sinyal dan telekomunikasi kereta api, bangunan pemancar radio, telekomunikasi dan sarana bantu navigasi udara dan laut,

jaringan telekomunikasi, sentral telekomunikasi, instrumentasi, penangkal petir, termasuk perawatannya.

- e. Bidang pekerjaan tata lingkungan yang meliputi antara lain penataan perkotaan/planologi, analisis dampak lingkungan, teknik lingkungan, tata lingkungan lainnya, pengembangan wilayah, bangunan pengolahan air bersih dan pengolahan limbah, perpipaan air bersih dan perpipaan limbah, termasuk perawatannya.

2.2.1. Klasifikasi dan Kualifikasi Usaha Jasa Konstruksi :

Usaha perorangan dan badan usaha jasa konstruksi harus mendapatkan klasifikasi dan kualifikasi dari Lembaga yang dinyatakan dengan sertifikat.

Klasifikasi usaha jasa konstruksi terdiri dari :

- a. Klasifikasi usaha yang bersifat umum diberlakukan kepada badan usaha yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan satu atau lebih bidang pekerjaan .
- b. Klasifikasi usaha bersifat spesialis diberlakukan kepada usaha orang perseorangan dan atau badan usaha yang mempunyai kemampuan hanya melaksanakan satu sub bidang atau satu bagian sub bidang .
- c. Klasifikasi usaha orang perorangan yang berketerampilan tertentu diberlakukan kepada usaha orang perseorangan yang mempunyai kemampuan hanya melaksanakan suatu ketrampilan kerja tertentu

Kualifikasi usaha jasa konstruksi :

Kualifikasi usaha jasa konstruksi didasarkan pada tingkat/kedalaman kompetensi dan potensi kemampuan usaha, dan dapat digolongkan dalam :

- a. Kualifikasi usaha besar.

b. Kualifikasi usaha menengah.

c. Kualifikasi usaha kecil termasuk usaha orang perseorangan.

Sertifikat klasifikasi dan sertifikat kualifikasi usaha orang perseorangan dan badan usaha secara berkala diteliti/dinilai kembali oleh Lembaga.

Pelaksanaan klasifikasi dan kualifikasi usaha orang perseorangan dan badan usaha dapat dilakukan oleh asosiasi perusahaan yang telah mendapat akreditasi dari Lembaga.

Usaha orang perseorangan dan atau badan usaha jasa konsultasi perencanaan dan atau jasa konsultasi pengawasan konstruksi hanya dapat melakukan layanan jasa perencanaan dan layanan jasa pengawasan pekerjaan konstruksi sesuai dengan klasifikasi dan kualifikasi yang ditetapkan oleh Lembaga.

Untuk pekerjaan konstruksi yang berisiko tinggi dan atau yang berteknologi tinggi dan atau yang berbiaya besar hanya dapat dilakukan oleh badan usaha yang berbentuk perseroan terbatas (PT) atau badan usaha asing yang dipersamakan.

Untuk pekerjaan konstruksi dengan suatu resiko terdiri dari :

- a. Kriteria resiko kecil mencakup pekerjaan konstruksi yang pelaksanaannya tidak membahayakan keselamatan umum dan harta benda
- b. Kriteria resiko sedang mencakup pekerjaan konstruksi yang pelaksanaannya dapat beresiko membahayakan keselamatan umum, harta benda dan jiwa manusia
- c. Kriteria resiko tinggi mencakup pekerjaan konstruksi yang pelaksanaannya beresiko sangat membahayakan keselamatan umum, harta benda, jiwa manusia dan lingkungan.

Kriteria penggunaan teknologi pada pekerjaan yang dimaksud terdiri dari :

- a. Kriteria teknologi sederhana mencakup pekerjaan konstruksi yang menggunakan alat kerja sederhana dan tidak memerlukan tenaga ahli.

- b. Kriteria teknologi madya mencakup pekerjaan konstruksi yang menggunakan sedikit peralatan berat dan memerlukan sedikit tenaga ahli.
- c. Kriteria teknologi tinggi mencakup pekerjaan konstruksi yang menggunakan banyak peralatan berat dan banyak memerlukan tenaga ahli dan tenaga terampil.

Kriteria biaya pelaksanaan pada pekerjaan konstruksi terdiri atas kriteria biaya kecil dan atau biaya sedang dan atau biaya besar yang ditentukan berdasarkan besaran biaya dan volume pekerjaan, penanggung jawab teknik badan usaha jasa perencanaan, jasa pelaksanaan dan jasa pengawasan harus memiliki sertifikat keahlian dan atau keahlian sesuai dengan klasifikasi dan kualifikasi tenaga kerja konstruksi, tenaga teknik dan atau tenaga ahli yang berstatus tenaga tetap pada suatu badan usaha, dilarang merangkap sebagai tenaga tetap pada usaha orang perseorangan atau badan usaha lainnya di bidang jasa konstruksi yang sama.

Registrasi Badan Usaha Jasa Konstruksi :

- a. Badan usaha baik nasional maupun asing yang telah mendapat sertifikat klasifikasi dan sertifikat kualifikasi, wajib mengikuti registrasi yang dilakukan oleh Lembaga.
- b. Pemberian tanda registrasi badan usaha sebagaimana dimaksudkan dilakukan dengan cara meneliti/menilai sertifikat klasifikasi, dan sertifikat kualifikasi yang dimiliki oleh badan usaha
- c. Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan registrasi ditetapkan oleh Lembaga.

Akreditasi Asosiasi Perusahaan Jasa Konstruksi :

- a. Lembaga melaksanakan akreditasi terhadap asosiasi perusahaan yang telah memenuhi persyaratan untuk menyelenggarakan klasifikasi dan kualifikasi.
- b. Asosiasi perusahaan yang telah memenuhi persyaratan untuk menyelenggarakan

klasifikasi dan kualifikasi, wajib melaporkan hasil klasifikasi dan kualifikasi yang dilakukannya kepada Lembaga.

c. Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan akreditasi ditetapkan oleh lembaga.

2.2.2. Perizinan Usaha Jasa Konstruksi :

- 1) Badan usaha nasional yang menyelenggarakan usaha jasa konstruksi wajib memiliki izin usaha yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah ditempat domisilinya.
- 2) Izin usaha ini berlaku untuk melaksanakan kegiatan usaha jasa konstruksi diseluruh wilayah Republik Indonesia.
- 3) Izin usaha ini diberikan kepada badan usaha nasional yang telah memenuhi persyaratan:
 - Memiliki tanda registrasi badan usaha yang dikeluarkan oleh Lembaga.
 - Melengkapi ketentuan yang dipersyaratkan oleh peraturan perundang-uandangan lainnya yang terkait dengan kegiatan usaha.
- 4) Badan usaha asing yang menyelenggarakan usaha jasa konstruksi wajib memiliki izin usaha yang diberikan oleh Pemerintah dengan persyaratan sebagai berikut :
 - Memiliki tanda registrasi badan usaha yang dikeluarkan oleh Lembaga.
 - Memiliki kantor perwakilan di Indonesia.
 - Memberikan laporan kegiatan tahunan bagi perpanjangan.
 - Memenuhi ketentuan yang dipersyaratkan oleh peraturan perundang – undangan.

2.2.3. Tenaga Kerja Konstruksi :

Tenaga kerja konstruksi adalah tenaga kerja yang sudah memiliki sertifikasi ketrampilan kerja atau sertifikasi keahlian kerja yang dikeluarkan oleh Lembaga, yang

dinyatakan dengan sertifikat. Sertifikat ketrampilan kerja diberikan kepada tenaga kerja terampil yang telah memenuhi persyaratan berdasarkan disiplin keilmuan dan atau ketrampilan kerja, sertifikat keahlian kerja diberikan kepada tenaga kerja ahli yang telah memenuhi persyaratan berdasarkan disiplin keilmuan dan atau kefungisian dan atau keahlian tertentu, sertifikasi ketrampilan kerja dan sertifikasi keahlian kerja secara berkala diteliti/dinilai kembali oleh Lembaga.

Pelaksanaan sertifikasi dapat dilakukan oleh asosiasi profesi atau institusi pendidikan dan pelatihan yang telah mendapat akreditasi dari Lembaga.

2.2.4. Peran Masyarakat Jasa Konstruksi :

Forum Jasa Konstruksi

- a. Forum jasa konstruksi merupakan sarana komunikasi, konsultasi, dan informasi antara masyarakat jasa konstruksi dan Pemerintah dalam bentuk pertemuan tetap yang sifatnya independen dan mandiri untuk membahas secara transparan berbagai hal yang berhubungan dengan jasa konstruksi.
- b. Masyarakat umum, masyarakat jasa konstruksi, dan dunia usaha yang berkepentingan dengan jasa konstruksi dapat menyampaikan aspirasinya kepada Forum.
- c. Hasil forum disampaikan kepada Pemerintah, Lembaga dan asosiasi yang berkait sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan jasa konstruksi nasional.

Forum terdiri dari unsur-unsur :

- a. Asosiasi perusahaan jasa konstruksi.
- b. Asosiasi profesi jasa konstruksi.
- c. Asosiasi perusahaan barang dan jasa mitra usaha jasa konstruksi.

- d. Masyarakat intelektual.
- e. Organisasi kemasyarakatan yang berkaitan dan berkepentingan dibidang jasa konstruksi dan atau yang mewakili konsumen jasa konstruksi
- f. Instansi Pemerintah ; dan
- g. Unsur-unsur lain yang dianggap perlu.

Forum mempunyai fungsi :

- a. Menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat.
- b. Membahas dan memutuskan pemikiran arah pengembangan jasa konstruksi nasional;
- c. Menumbuhkan dan mengembangkan peran pengawasan masyarakat.
- d. Pemberi masukan kepada Pemerintah dalam merumuskan pengaturan, pemberdayaan, dan pengawasan.

Untuk kelancaran dan ketertiban jalannya Forum, setiap kali kegiatan Forum dipimpin oleh seorang ketua sidang, yang dipilih oleh dan dari peserta.

2.2.5. Lembaga Jasa Konstruksi :

Lembaga jasa konstruksi berada pada tingkat nasional dan ditingkat daerah untuk melaksanakan kegiatan pengembangan jasa konstruksi.

Lembaga tingkat nasional berkedudukan di ibu kota Negara dan Lembaga tingkat daerah berkedudukan di ibu kota daerah yang bersangkutan.

Lembaga jasa konstruksi beranggotakan wakil-wakil dari :

- a. Asosiasi perusahaan jasa konstruksi.
- b. Asosiasi profesi jasa konstruksi.
- c. Pakar dan perguruan tinggi yang berkaitan dengan bidang jasa konstruksi; dan

d. Instansi Pemerintah yang terkait.

Asosiasi perusahaan merupakan satu atau lebih wadah organisasi dan atau himpunan pengusaha orang perseorangan dan atau perusahaan baik yang berbadan hukum maupun tidak berbadan hukum yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang bersifat umum atau spesialis serta memiliki keterampilan dan atau keahlian sesuai dengan kriteria :

a. Bersifat nasional dalam arti :

- 1) Berbentuk organisasi yang tidak memiliki cabang, tetapi ruang lingkup usaha anggotanya bersifat nasional; atau
- 2) Berbentuk organisasi yang memiliki cabang-cabang atau perwakilan sekurang-kurangnya di 5 (lima) daerah propinsi di Indonesia.

b. Mempunyai tujuan memperjuangkan kepentingan dan aspirasi anggotanya.

c. Memiliki dan menjunjung tinggi kode etik asosiasi; dan

d. Melakukan pembinaan untuk meningkatkan kemampuan manajemen usaha bagi anggota-anggotanya.

Asosiasi profesi sebagaimana dimaksud merupakan satu atau lebih wadah organisasi dan atau himpunan orang perseorangan terampil dan atau ahli atas dasar kesamaan disiplin keilmuan dan atau profesi dibidang konstruksi atau yang berkaitan dengan jasa konstruksi yang memenuhi kriteria :

a. Bersifat nasional dalam arti :

- 1) Berbentuk organisasi yang tidak memiliki cabang, tetapi ruang lingkup usaha anggotanya bersifat nasional; atau
- 2) Berbentuk organisasi yang memiliki cabang-cabang atau perwakilan sekurang-kurangnya di 5 (lima) daerah propinsi di Indonesia.

- b. Mempunyai tujuan memperjuangkan kepentingan dan aspirasi anggotanya
- c. Memiliki dan menjunjung tinggi kode etik asosiasi; dan
- d. Melakukan pembinaan untuk meningkatkan kemampuan manajemen usaha bagi anggota-anggotanya.

Pakar sebagaimana yang dimaksud, merupakan satu orang atau lebih yang memenuhi kriteria sebagai ahli di bidang jasa konstruksi berdasarkan disiplin keilmuan dan atau pengalaman, serta mempunyai minat untuk berperan dalam pengembangan jasa konstruksi dan bukan pengusaha jasa konstruksi.

Wakil perguruan tinggi sebagaimana dimaksud, merupakan satu orang atau lebih yang berasal dari institusi pendidikan yang memenuhi kriteria :

Mempunyai jurusan disiplin ilmu yang berkaitan dengan bidang jasa konstruksi.

Telah memenuhi persyaratan akreditasi perguruan tinggi dan telah mendapat rekomendasi dari pimpinan perguruan tinggi untuk berpartisipasi dalam Lembaga.

Wakil instansi pemerintah merupakan pejabat dari satu atau lebih instansi yang melakukan pembinaan dan atau bidang tugasnya berkaitan dengan jasa konstruksi yang direkomendasikan oleh Menteri.

Lembaga yang dimaksud adalah Lembaga yang mempunyai sifat nasional, independen, mandiri, dan terbuka yang dalam kegiatannya bersifat nirlaba dan mempunyai tugas :

- a. Melakukan dan mendorong penelitian dan pengembangan jasa konstruksi.
- b. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan jasa konstruksi.
- c. Melakukan registasi tenaga kerja konstruksi yang meliputi klasifikasi, kualifikasi dan sertifikasi keterampilan dan keahlian tenaga kerja;

- d. Melakukan registrasi badan usaha jasa konstruksi.
- e. Mendorong dan meningkatkan peran arbitrase, mediasi, dan penilai ahli di bidang jasa konstruksi.

Lembaga mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam :

- a. Memberikan akreditasi kepada :
 - 1. Asosiasi perusahaan untuk membantu Lembaga dalam rangka menyelenggarakan klasifikasi dan kualifikasi badan usaha;
 - 2. Asosiasi profesi, institusi pendidikan dan pelatihan untuk membantu Lembaga dalam rangka penyelenggaraan sertifikasi keterampilan kerja dan keahlian kerja.
- b. Memberikan status kesetaraan sertifikat keahlian tenaga kerja asing dan registrasi badan usaha asing.
- c. Menyusun dan merumuskan ketentuan-ketentuan mengenai tanggung jawab profesi berlandaskan prinsip-prinsip keahlian sesuai dengan kaidah keilmuan, kepatutan dan kejujuran intelektual dalam menjalankan profesinya dengan tetap mengutamakan kepentingan umum.
- d. Memberikan sanksi kepada asosiasi perusahaan, asosiasi profesi, dan institusi pendidikan dan pelatihan yang mendapat akreditasi dari Lembaga atas pelanggaran yang dilakukan.
- e. Memberikan sanksi kepada penyedia jasa konstruksi atas pelanggaran ketentuan Lembaga.

2.3. Pengertian Organisasi

Menurut Dann Sugandha, dalam bukunya Koordinasi Alat Pemersatu Gerak

Administrasi (1988), organisasi adalah kegiatan kelompok yang dilakukan dengan kesadaran kerjasama dimana kegiatan-kegiatan tersebut dapat terkoordinir dengan baik untuk mencapai suatu tujuan bersama sehingga tujuan tersebut dapat tercapai dengan pengorbanan yang minimum dari semua sumber daya yang dimiliki baik berupa tenaga kerja maupun benda-benda, karena itulah dari mereka dituntut keahlian dan kemampuannya untuk memimpin kelompok orang-orang dalam bergerak mencapai tujuan.

Didalam suatu organisasi GAPENSI perlu diciptakan suatu hal yang disebut oleh Hicks "mutual reinforcement" yaitu adanya pencapaian sasaran dari dua pihak, yaitu adanya tercapainya sasaran individu dan sekaligus juga tercapainya sasaran organisasi. Demikian juga tentunya dalam kerjasama dengan instansi terkait yang mempunyai tujuan dan misi yang sama. Dengan titik tolak seperti ini maka akan diciptakan saling tunjang secara timbal balik, organisasi akan mendapatkan keuntungan dengan membantu para anggotanya mencapai tujuan individual, sedang tiap anggota akan mencapai pula keuntungan apabila membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dan tujuan serta sasaran organisasi GAPENSI ditentukan oleh hasil Musyawarah Cabang yang merupakan kekuasaan tertinggi pada organisasi, sehingga apapun hasil keputusan dan program kerja yang ada, harus mendapat dukungan penuh dari anggota dan perlu ditanamkan rasa memiliki bersama (sense of belonging) untuk memajukan organisasi.

Menurut Blau dan Scott (1963), ada beberapa kelompok organisasi berdasarkan kepentingan anggota :

- a. Asosiasi yang saling menguntungkan : asosiasi itu ada, untuk melayani anggota mereka sendiri.
- b. Organisasi bisnis : tujuan utamanya adalah melayani kepentingan pemegang saham

dan masyarakat umum.

- c. Organisasi jasa : yaitu sekolah, rumah sakit, dan yang sejenis yang memiliki kelompok klien tertentu.
- d. Organisasi kesejahteraan umum : yang melayani masyarakat secara luas, seperti kepolisian, pelayanan sosial dan departemen pemerintahan.

Sehingga untuk kelembagaan GAPENSI, dapat kategorikan asosiasi yang saling menguntungkan karena hanya untuk melayani kepentingan anggota sendiri.

Organisasi GAPENSI, yang mempunyai struktur organisasi dari pusat sampai daerah dengan anggota yang mencapai ribuan jumlahnya, perlu suatu pengelolaan organisasi secara profesional dalam arti pencapaian tujuan secara efisien dan efektif.

Pada prinsipnya organisasi adalah pengendalian dan pengarahan dari pada manusia dan sumber-sumber lain yang berupa benda-benda. Untuk itu maka orang-orang yang tergabung harus ditata, demikian juga tugas-tugasnya kedalam suatu tata hubungan yang produktif dalam suatu bentuk struktur organisasi.

GAPENSI merupakan organisasi perusahaan sejenis di bidang Jasa Pelaksanaan Konstruksi berdasarkan kesamaan tujuan, profesi, dan berstatus mandiri yang dalam melakukan kegiatannya tidak mencari keuntungan.

Adapun keanggotaan GAPENSI terdiri dari perusahaan perusahaan Badan Usaha milik Negara, milik Koperasi dan milik Swasta yang bergerak dibidang Jasa Pelaksana Konstruksi dan telah mendapatkan pengesahan serta Surat Ijin Usaha Jasa Konstruksi (SIUJK) dari yang berwenang.

2.3.1. Struktur Organisasi :

Menurut Stephen P. Robbins (1996), suatu struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi secara formal sehingga dapat membantu memperjelas pola kerja organisasi dalam mencapai sasaran, karena sasaran merupakan strategi pencapaian organisasi secara keseluruhan, sehingga struktur yang terbentuk secara logis harus saling menunjang / berkaitan dan lebih spesifik lagi bahwa struktur hendaknya mengikuti strategi organisasi.

Struktur organisasi yang dibuat sesuai dengan strategi pencapaian sasaran organisasi, perlu adanya suatu koordinasi yang baik, terciptanya koordinasi didalam suatu organisasi akan menunjukkan bahwa organisasi tersebut benar-benar bergerak sebagai suatu sistem.

Enam pertanyaan yang perlu dibahas sebelum menyusun suatu struktur organisasi adalah :

- a. Sampai tingkat mana tugas-tugas dibagi kedalam pekerjaan-pekerjaan yang terpisah ?
- b. Atas dasar apakah pekerjaan-pekerjaan akan dikelompokkan ?
- c. Kepada siapakah individu dan kelompok melapor ?
- d. Berapa jumlah individu sebenarnya yang dapat diarahkan oleh pimpinan secara efektif dan efisien ?
- e. Dimana letak wewenang pengambil keputusan ?
- f. Sampai tingkat manakah ada aturan dan pengaturan untuk mengarahkan bawahan ?

Suatu organisasi akan dapat bekerja secara efisien apabila pengurus organisasi itu bekerja sesuai dengan keahliannya atau spesialisasinya dan hakikat spesialisasi adalah bahwa, daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh tugas pekerjaan itu dibagi

menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan, sehingga individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian suatu kegiatan, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan.

Dalam organisasi GAPENSI, dibentuk suatu departemen yang membawahi beberapa penugasan sesuai pembedangannya dan dua posisi departemen dijabat oleh wakil ketua I dan wakil ketua II pada struktur organisasi GAPENSI seperti terlihat pada gambar 2.1 dengan jabatan struktur sebagai berikut :

1. Ketua
2. Wakil Ketua I
3. Wakil Ketua II
4. 4/5 Sekretaris dan Wakil sekretaris
5. 6/7 Bendahara dan Wakil bendahara
6. 1.1 s/d. 8.8 adalah departemen-departemen

Dari departemen departemen yang ada, dimaksudkan bahwa pekerjaan dan penugasan lewat spesialisasi kerja dan pengelompokan pekerjaan-pekerjaan sehingga tugas dapat dikoordinasikan sesuai dengan struktur organisasi yang dibuat .

2.3.2. Pengembangan dan Perubahan Organisasi

Menurut Shaun Tyson (1992), *Organization Development (OD)*, cenderung berbeda arti bagi masing-masing orang. Sudut pandang, minat, serta prakteknya sangat bervariasi.

Pada mulanya, OD didefinisikan sebagai usaha terkini dari para ahli behavioral atau keperilakuan, mulai dari ahli psikologi, sosiologi, sampai antropologi, yang memanfaatkan

ilmu pengetahuan untuk mengembangkan organisasi dan secara umum mempunyai kepentingan untuk mengefektifkan organisasi, sehingga sering dijumpai bahwa orang yang memberikan pelatihan keterampilan dalam suatu organisasi akan dapat berperan sebagai pengembang organisasi.

Definisi lain, meminjam definisi kecerdasan secara psikologi, menyatakan bahwa OD adalah apa yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan orang dan OD bertujuan memberi informasi yang lengkap dan benar dari dalam organisasi itu sendiri untuk dapat membantu organisasi dan juga para anggotanya untuk membuat pilihan secara bebas, pilihan-pilihan tersebut berkaitan dengan bantuan bagi para anggota organisasi untuk mendapatkan berbagai solusi atas masalah atau isu yang sedang mereka hadapi. OD memang memiliki kepentingan yang lebih jauh, yaitu memperkuat kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah, dengan kata lain bahwa para pengembang organisasi berusaha membuat diri mereka tidak menonjol.

Perlu diperhatikan pula bahwa OD berhubungan dengan pengembangan organisasi secara menyeluruh yang orientasinya bukan hanya para manajer, tetapi juga para anggotanya, akan tetapi beberapa fakta menunjukkan bahwa sekalipun para pengembang organisasi mempunyai tujuan tersebut, pada kenyataannya mereka lebih memperhatikan tingkat analisis individu.

Perbedaan OD dan perubahan organisasi merupakan bidang yang tidak jelas, sebab OD juga berkaitan dengan perubahan yang terencana, tetapi orientasi tersebut lambat laun mulai berubah, karena OD jauh lebih luas dan mencakup berbagai isu yang beberapa tahun lalu diklasifikasikan sebagai perubahan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, OD berpusat pada klien, dan pengertian ini membawa dua implikasi :

- Permasalahan harus dirasakan seperti yang klien rasakan.
- Klien sebenarnya mencari solusinya sendiri.

Selain itu, karena merupakan suatu proses perubahan, maka OD juga didefinisikan sebagai berorientasi pada proses. Pada awalnya perhatian OD berkaitan dengan sikap dan hubungan dalam organisasi, tetapi kini OD bergeser kearah perubahan struktur dan prosedur. Disamping itu, OD bukan merupakan konsep dalam pengertian ilmiah, OD tidak dapat didefinisikan secara pasti atau direduksi ke bentuk tertentu dan juga bukan merupakan perilaku yang dapat diamati, tetapi peran OD sangatlah penting.

OD lebih jauh digunakan sebagai istilah untuk menggambarkan proses meninjau kembali dan memperbaiki efektifitas perusahaan beserta organisasinya. Karena berasal dari ilmu pengetahuan sosial, maka OD cenderung berkonsentrasi pada tindakan dan interaksi antar individu dalam kelompok kerja dan hubungan antar kelompok dalam organisasi. Dalam hal ini, sebagian besar praktisinya adalah para ahli keperilakuan, atau orang yang mendapatkan konsep serta keahliannya dari ilmu-ilmu keperilakuan. Beckhard (1969) mendefinisikan OD sebagai usaha terencana, organisasi luas dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana dalam proses-proses organisasi yang menggunakan ilmu pengetahuan sosial .

Jadi OD dapat ditinjau menjadi empat sudut pandang, yaitu :

- Tujuan yang akan dicapai.
- Pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan pengembangan organisasi.

- Strategi dan kebijaksanaan untuk meninjau dan memperbaiki efektivitas organisasi.
- Aktivitas untuk melaksanakan strategi dan kebijakan.

Oleh karena itu OD meliputi hal –hal berikut :

- Membuat diagnosa tentang apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki efektivitas organisasi dan menentukan tujuan-tujuannya.
- Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan
- Mengembangkan aktivitas untuk melaksanakan strategi.
- Memastikan arus balik ke monitor dan mengevaluasi kemajuan.

Dari hal –hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa OD merupakan proses jangka panjang dan berlangsung terus menerus.

2.4. Perilaku Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (1996), istilah yang digunakan secara luas untuk memberikan disiplin ilmu ini disebut dengan perilaku organisasi (organizational behavior, OB), adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi, OB mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi yaitu : perorangan (individu), kelompok dan struktur, juga menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai perorangan, kelompok, dan efek dari struktur pada perilaku, agar organisasi bekerja lebih efektif.

Untuk meringkaskan definisi dari OB, maka OB mepedulikan studi terhadap apa yang dilakukan orang – orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dari organisasi itu. Dan karena OB secara spesifik mepedulikan

situasi yang dikaitkan dengan kekaryaan (*employment*), maka OB menekankan perilaku sebagai dikaitkan dengan pekerjaan, kerja, kemangkiran, produktivitas, kinerja manusiawi dan pimpinan organisasi, sehingga ada suatu kesepakatan umum bahwa OB mencakup topik – topik teras dari motivasi, perilaku dan kekuasaan pimpinan, komunikasi antar pribadi, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, pengembangan sikap dan persepsi, proses perubahan, konflik, desain pekerjaan dan stres kerja.

2.4.1. Kelompok

Dalam suatu lingkup organisasi diperlukan suatu bentuk kelompok yang saling berinteraksi dan saling bergantung, yang kemudian bergabung untuk mencapai sasaran – sasaran organisasi. Kelompok ini dapat bersifat formal maupun informal. Dengan kelompok formal, yaitu kelompok yang didefinisikan oleh struktur organisasi, dengan pembagian kerja yang ditandai dengan pembagian tugas-tugas. Dalam kelompok formal, perilaku-perilaku yang seharusnya ditunjukkan dalam kelompok ditentukan oleh dan diarahkan terhadap tujuan-tujuan organisasi. Kelompok informal adalah persekutuan yang tidak terstruktur secara formal. Kontras dengan itu, kelompok informal adalah persekutuan yang tidak terstruktur secara formal atau tidak ditetapkan secara organisasi. Kelompok ini merupakan pembentukan wajar dalam suasana kerja yang muncul sebagai tanggapan terhadap suatu kebutuhan.

Dalam tubuh GAPENSI Cabang Klaten muncul kelompok-kelompok berdasarkan kepentingan yang sama (kontraktor dengan klasifikasi yang sama atau adanya kesamaan kepentingan sesuai dengan spesialisasinya), dan mempunyai tujuan untuk kepentingan kebersamaan selain juga membantu program kerja organisasi dan dalam hal ini dapat

dikategorikan dalam kelompok kepentingan, juga adanya kelompok tugas yang ditetapkan secara organisasional, yang mewakili kepentingan bersama (organisasi) dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

Berkembangnya kelompok-kelompok ini, karena anggota-anggota individual mempunyai satu karakteristik atau lebih yang bersamaan dan kelompok ini dapat disebut sebagai kelompok persahabatan dan diakui bahwa kelompok – kelompok informal ini sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja organisasi.

Tidak ada alasan tunggal apapun untuk menjelaskan mengapa anggota-anggota individual bergabung dalam kelompok-kelompok. Karena kebanyakan orang termasuk dalam sejumlah kelompok, jelas bahwa kelompok-kelompok yang berlainan memberikan manfaat yang berbeda kepada anggota mereka. Tabel 2.3. meringkaskan alasan-alasan paling populer mengapa orang bergabung dalam suatu kelompok .

Tabel 2.3. Mengapa orang bergabung dalam kelompok

Keamanan

Dengan bergabung dalam kelompok, individu-individu dapat mengurangi ketak-amanan berdiri sendiri. Orang merasa lebih kuat, ragu diri mereka lebih sedikit, dan lebih tahan terhadap ancaman bila mereka merupakan bagian dari suatu kelompok.

Status

Tercakup dalam suatu kelompok yang dipandang penting oleh orang-orang lain memberikan pengakuan dan status bagi anggota-anggotanya.

Lanjutan Tabel 2.3

Penghargaan diri

Kelompok-kelompok dapat memberikan kepada orang-orang perasaan harga diri.

Artinya, disamping menghantar status kepada mereka yang berada diluar kelompok, keanggotaan dapat juga memberikan perasaan berharga yang meningkat kepada anggota-anggota kelompok itu sendiri.

Pertalian

Kelompok-kelompok dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial. Orang-orang menikmati interaksi teratur yang mengiringi keanggotaan kelompok. Bagi banyak orang, interaksi ditempat kerja ini merupakan sumber utama mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka akan pertalian.

Kekuasaan

Apa yang tidak dapat dicapai secara individual sering menjadi mungkin lewat tindakan kelompok. Ada kekuatan dalam suatu kelompok orang.

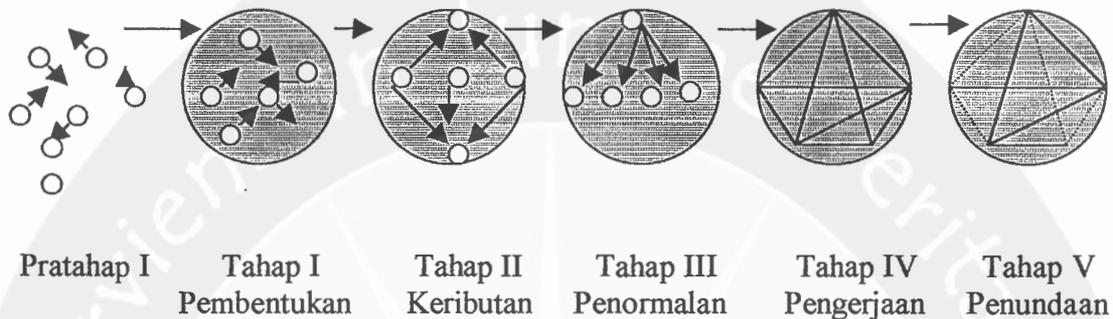
Prestasi baik

Sering ketika diperlukan lebih dari satu orang untuk mencapai suatu tugas tertentu ada kebutuhan untuk mengumpulkan bakat, pengetahuan atau kekuatan agar pekerjaan terselesaikan. Dalam hal semacam itu, pimpinan organisasi akan mengandalkan penggunaan suatu kelompok formal.

2.4.2. Perkembangan Kelompok

Kelompok yang terjadi dalam suatu organisasi memang sangat diperlukan (dalam arti kelompok dalam arti yang positif), karena dapat berupa kelompok tugas, kelompok

komando dan lain lain yang bertugas secara khusus dalam menyelesaikan segala permasalahan organisasi dalam mencapai sasarnya, adapun pembentukan dan perkembangan kelompok dapat terlihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.2,

Tahap – tahap Perkembangan Kelompok

Tahap pertama pembentukan (forming), dicirikan oleh banyak sekali ketidak pastian mengenai maksud, struktur dan kepemimpinan kelompok. Para anggota menguji coba untuk menentukan tipe-tipe perilaku apakah yang dapat diterima baik. Tahap ini selesai ketika para anggota telah mulai berpikir diri mereka sendiri sebagai bagian dari suatu kelompok.

Tahap kedua keributan (storming), adalah tahap konflik dalam kelompok , anggota-anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan kendala-kendala yang dikenakan oleh kelompok terhadap individualitas. Lebih lanjut ada konflik mengenai siapa akan mengendalikan kelompok. Bila tahap ini telah lengkap, terdapat suatu hirarki yang relatif jelas dari kepemimpinan didalam kelompok.

Tahap ketiga adalah tahap dalam mana berkembang hubungan yang karib dan kelompok memperagakan kekohesifan dan ada rasa yang kuat akan identitas kelompok dan persahabatan. Tahap ini selesai apabila struktur kelompok telah kokoh dan kelompok telah

menyerap perangkat penghargaan dari apa yang mendefinisikan perilaku anggota yang benar.

Tahap keempat adalah pengerjaan. Pada titik ini struktur itu telah sepenuhnya fungsional dan diterima baik. Energi kelompok telah bergeser dari mencoba mengerti dan memahami satu sama lain ke pelaksanaan tugas di depan mata.

Tahap penundaan adalah tahap bahwa kelompok ini mempersiapkan pembubaran. Kinerja tugas tinggi tidak lagi merupakan prioritas puncak kelompok ini. Sebagai gantinya, perhatian diarahkan ke penyelesaian aktivitas-aktivitas. Respons anggota kelompok beraneka dalam tahap ini. Beberapa merasa puas, dengan bersenang-senang dalam prestasi kelompok. Mungkin yang lain murung akan hilangnya persahabatan yang diperoleh selama kehidupan kelompok kerja ini.

Banyak penafsir dari model lima-tahap itu telah mengandaikan suatu kelompok menjadi lebih efektif ketika kelompok itu maju melewati empat tahap pertama. Sementara mungkin pengandaian ini pada umumnya benar, apa yang membuat suatu kelompok itu efektif lebih rumit dari pada yang dikemukakan oleh model ini. Pada beberapa kondisi, tingkat konflik yang tinggi menghasilkan tingkat kinerja kelompok yang tinggi. Jadi mungkin diharapkan untuk menemukan situasi-situasi dimana kinerja kelompok-kelompok dalam tahap kedua lebih tinggi daripada kelompok-kelompok dalam tahap ketiga dan keempat. Serupa pula, kelompok-kelompok tidak selalu maju dengan jelas dari satu tahap ke tahap berikutnya. Kadang memang beberapa tahap berlangsung secara serentak, seperti apabila kelompok ini ribut dan sekaligus melaksanakan tugas. Bahkan kadang kelompok-kelompok kembali ke tahap sebelumnya.

Suatu masalah lain dengan model lima tahap, dalam memahami perilaku yang berkaitan dengan kerja, adalah bahwa model ini mengabaikan konteks organisasional. Misalnya suatu studi tentang penelitian kualitas suatu bangunan dengan beberapa personil dari kalangan

Asosiasi dan instansi terkait dan kelompok ini belum mengenal satu dengan yang lainnya dan menurut teori maka kelompok ini termasuk yang mempunyai kinerja tinggi. Apa yang memungkinkan perkembangan kelompok yang cepat ini adalah konteks organisasional yang kuat yang mengitari tugas-tugas kelompok ini. Konteks ini memberikan aturan-aturan, definisi tugas, informasi dan sumber daya yang diperlukan untuk kelompok ini agar berkinerja. Mereka tidak perlu mengembangkan rencana, membagi peran, menentukan dan mengalokasikan sumber daya, memecahkan konflik, dan menentukan norma seperti yang diramalkan oleh model lima-tahap itu. Karena banyak perilaku kelompok dalam organisasi terjadi dalam konteks organisasional yang kuat, tampaknya model perkembangan lima-tahap terbatas dapat diterapkannya dalam pencarian kita untuk memahami kelompok-kelompok kerja.

2.4.3. Kelompok Lawan Individu

Kelompok pengambilan keputusan mungkin digunakan meluas dalam organisasi-organisasi, tetapi apakah itu menyiratkan keputusan kelompok lebih disukai dari pada keputusan yang diambil oleh seorang individu sendirian? Jawaban terhadap pertanyaan ini bergantung pada sejumlah faktor, sehingga perlu disimpulkan tentang keuntungan dan kerugian yang dapat ditanggung oleh kelompok .

Keuntungan dari kelompok :

Keputusan individu dan kelompok masing-masing mempunyai perangkat keuntungan utama yang ditawarkan oleh kelompok dibandingkan dengan individu dalam mengambil keputusan :

- a Informasi dan pengetahuan yang lebih lengkap. Dengan mengumpulkan sumber daya dari beberapa individu, akan membawa lebih banyak masukan kedalam proses keputusan.
- b Keanekaragaman pandangan yang meningkat, disamping lebih banyak masukan, kelompok dapat membawa heterogenitas pada proses keputusan dan ini membuka kesempatan untuk lebih banyak pendekatan dan alternatif yang perlu dipertimbangkan.
- c Penerimaan baik suatu pemecahan yang meningkat. Banyak keputusan gagal setelah pilihan akhir diambil, karena orang-orang tidak menerima baik pemecahan itu. Bagaimanapun, jika orang-orang yang akan dipengaruhi oleh suatu keputusan dan akan tersangkut paut dalam pelaksanaan keputusan itu mampu ikut serta dalam keputusan itu sendiri, lebih besar kemungkinan mereka akan menerima keputusan itu, berarti lebih banyak dukungan untuk keputusan itu dan kepuasan yang lebih tinggi diantara mereka yang diminta untuk melaksanakannya.
- d Keputusan yang diambil oleh kelompok melalui proses pengambilan keputusan yang didukung oleh kelompok, merupakan keputusan yang sah kalau diperbandingkan dengan suatu keputusan yang diambil secara individu.

Kerugian dari kelompok. Tentu saja keputusan-keputusan kelompok tidaklah tanpa cacat dan cacat utamanya adalah :

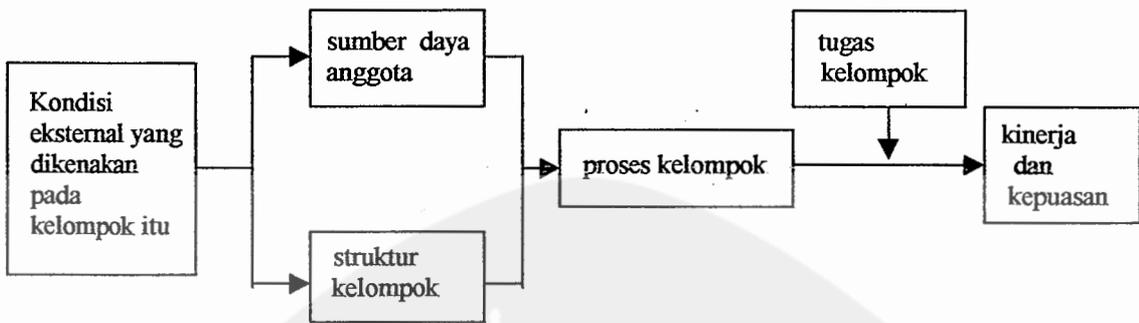
- a Menghabiskan waktu. Diperlukan waktu untuk menghimpun suatu kelompok. Interaksi

yang terjadi yaitu bahwa sekali kelompok ini berkumpul seringkali tidak efisien.

Hasilnya adalah bahwa kelompok menghabiskan lebih banyak waktu untuk mencapai suatu pemecahan dari pada jika seorang individu mengambil keputusan itu dan ini dapat membatasi kemampuan pimpinan untuk bertindak dengan cepat dan menentukan bila diperlukan.

- b Dominasi dari beberapa orang dalam kelompok ini, sehingga pada kegiatan suatu diskusi maka arah diskusi dapat dikuasai oleh beberapa orang dalam kelompok ini. Jika koalisi dominan ini tersusun atas anggota dengan kemampuan rendah atau sedang, keefektifan keseluruhan dari kelompok akan tidak berguna.
- c Tanggung jawab yang kembar, artinya anggota-anggota kelompok berbagi tanggung jawab, tetapi siapa sebenarnya yang pantas dimintai pertanggung jawaban untuk hasil akhir ? Dalam suatu keputusan kelompok, tanggung jawab dari setiap anggota tunggal menjadi ringan.

Apakah kelompok lebih efektif dari pada individu-individu bergantung pada kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan keefektifan. Dalam hal ketepatan (akurasi), keputusan kelompok cenderung lebih tepat dan secara rata-rata suatu pengambilan keputusan oleh kelompok menghasilkan keputusan dengan kualitas yang lebih baik dari pada individu. Tetapi jika keefektifan keputusan didefinisikan dengan kecepatan, maka keputusan individual lebih unggul. Jika kreativitas itu penting, maka kelompok cenderung lebih efektif dari pada individu dan jika keefektifan berarti derajat dapat diterima baik yang dicapai oleh keputusan akhir, maka kelompok ini lebih unggul, adapun model perilaku kelompok dapat dilihat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3.

Model perilaku kelompok

Tetapi keefektifan tidak dapat dipertimbangkan tanpa juga menilai efisien. Dalam hal ini efisiensi kelompok hampir selalu kalah dengan individual, karena pengambilan keputusan oleh kelompok menghabiskan banyak waktu, sehingga dalam memutuskan apakah menggunakan kelompok dalam memutuskan sesuatu, perlu dipertimbangkan aspek permasalahannya yaitu apakah peningkatan keefektifan lebih dari pada cukup untuk mengimbangi dalam efisiensi.

2.4.4. Pengambilan Keputusan Kelompok

Ragam paling lazim dari pengambilan keputusan kelompok terjadi dalam kelompok interaksi tatap muka, tetapi kelompok interaksi sering menekan anggota-anggota individual kearah kesesuaian pendapat, sehingga dalam interaksi tatap muka harus diberikan kesempatan sebebaskan-bebasnya untuk mengemukakan sumbang saran sebelum kelompok mengambil suatu keputusan.

Sumbang saran yang dimaksudkan adalah untuk mengatasi tekanan-tekanan untuk kesesuaian dalam kelompok interaksi itu yang menghambat pengembangan alternatif-alternatif yang kreatif, dalam kelompok interaksi tatap muka dihindarkan adanya kritik terhadap saran dari salah satu anggota kelompok, yang diharapkan adalah pengembangan

gagasan-gagasan yang ada pada kelompok, sehingga dalam pengambilan keputusan yang dilaksanakan dengan interaksi tatap muka, menurut Stephen P. Robbins (1996) ada tiga teknik dalam proses pengambilan keputusan :

Teknik kelompok nominal, membatasi pembahasan atau komunikasi, karena itu disebut nominal. Semua anggota kelompok secara fisik hadir dan mengusulkan berbagai gagasan yang tidak saling bergantung dan setiap gagasan dibahas dan gagasan yang dapat diterima oleh kelompok dengan peringkat tertinggi yang diputuskan sebagai gagasan terbaik .

Teknik Delphi, tidak mensyaratkan kehadiran fisik anggota-anggotanya dan langkah – langkah yang perlu dilakukan dengan teknik Delphi adalah sebagai berikut :

- a Masalah diidentifikasi dan anggota diminta untuk memberikan pemecahan-pemecahan lewat sederet kuesioner yang dirancang dengan baik.
- b Setiap anggota yang tidak ada saling ketergantungan menyelesaikan kuesioner pertama.
- c Hasil isian kuesioner pertama dikumpulkan dan dirangkum serta diperbanyak.
- d Setiap anggota menerima hasil rangkuman yang sudah diperbanyak.
- e Setiap anggota pada tahap selanjutnya menganalisa hasil rangkuman tersebut dan biasanya akan terjadi proses pemecahan-pemecahan baru yang kadang-kadang mengalami perubahan dari pendapat dalam pengisian kuesioner yang pertama.
- f Pengulangan-pengulangan dilakukan sampai tercapai hasil kesepakatan dari anggota dalam kelompok tersebut.

Teknik Delphi memang dihindarkan adanya tatap muka secara fisik sehingga terbebas dari pengaruh tekanan –tekanan dari sesama anggota dalam kelompok ini.

Teknik elektronika adalah sistem pendekatan yang paling baru pada proses pengambilan suatu keputusan kelompok dengan peralatan komputer. Sarana komunikasi dan usulan terbaca pada layar komputer sehingga usulan individu, maupun pendapat gabungan yang sama terdeteksi pada layar komputer, dengan teknik elektronika ini maka kecepatan dalam pengambilan keputusan kelompok dapat dipercepat hampir 50% (lima puluh persen) dari waktu yang dibutuhkan pada pertemuan tatap-muka secara tradisional.