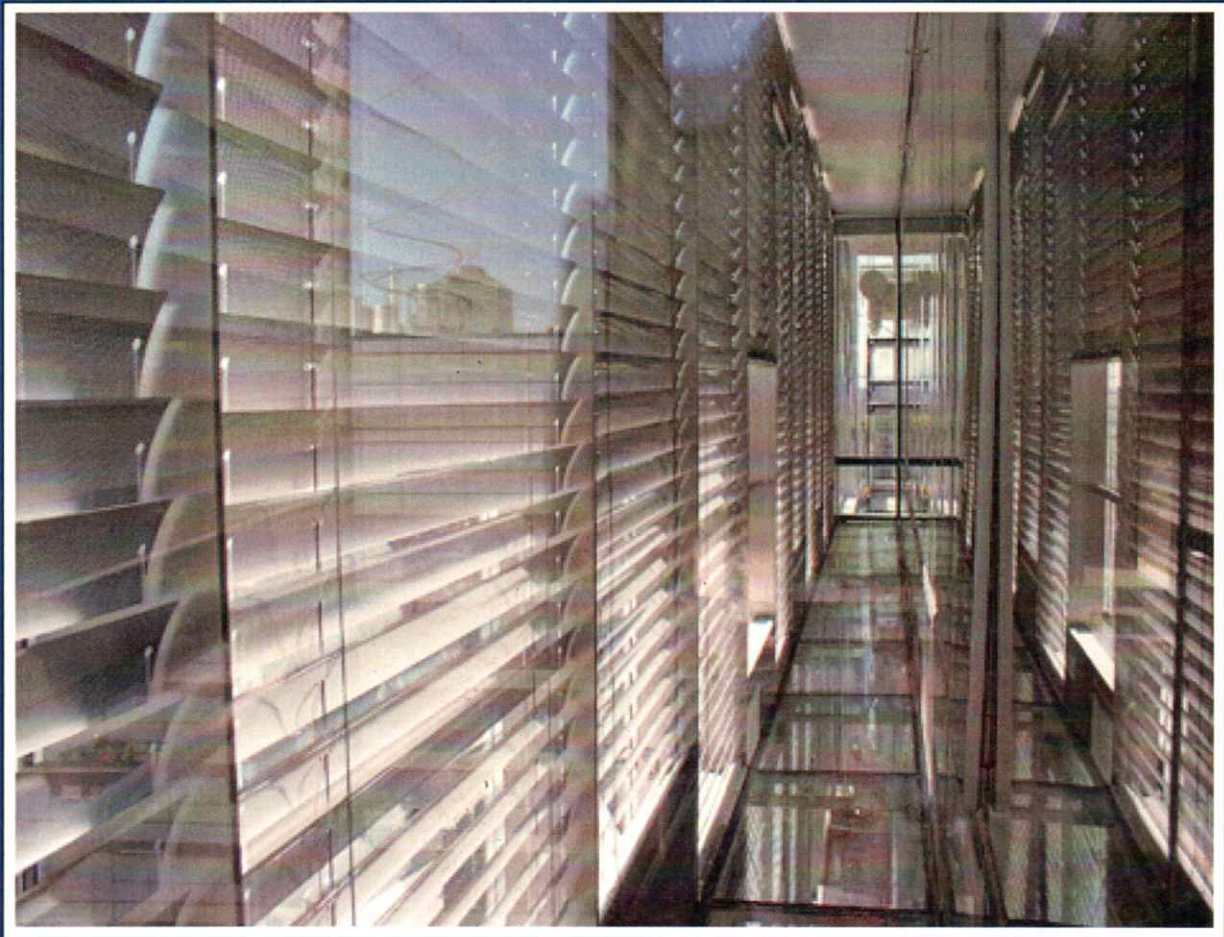


ISSN: 1907-3925

# T.R.A.V.E

Arsitektur • Sains • Teknologi  
JURNAL PROGRAM STUDI TEKNIK ARSITEKTUR FTSP - ISTN

Volume XIV, No 2 Desember 2013



**INSTITUT SAINS DAN TEKNOLOGI NASIONAL**

Bhumi Srengseng Indah Jl. Moh. Kahfi II, Jagakarsa Jakarta Selatan Telp. 021- 7270092

# T.R.A.V.E

Arsitektur • Sains • Teknologi

JURNAL PROGRAM STUDI TEKNIK ARSITEKTUR FTSP - ISTN

Volume XI, Januari 2012

## DAFTAR ISI

	hal
<b>Kajian Aspek Ramah Lingkungan Dalam Kearifan Lokal Warisan Sejarah Studi kasus : bangunan tradisional minangkabau</b>	
Ima Rachima, Maulina Dian .....	1
<b>Efektifitas Penerapan Prosedur Operasional Standar (Pos) Tender Pada Divisi Marketing PT. Cakra Manggilingan Jaya</b>	
Muflihul Iman, Ryo Ragmana.....	9
<b>Pelestarian Kota Tua Jakarta Sebagai Kawasan Bernilai Sejarah Dan Arsitektur</b>	
Muhammad Hadiyono.....	18
<b>Kajian Pengembangan Wisata Air Di Pantai Senggigi Lombok, Nusa Tenggara Barat</b>	
Lely Mustika, Adi Saputro.....	33
<b>Karakteristik Kecelakaan pada jalan tol Cikampek</b>	
Nasir Djalili, Atjep Sudarjanto.....	40
<b>Pengembangan Pariwisata Kepulauan Raja Ampat, Papua</b>	
Maulina Dian, Fitrah D.....	54

Gambar cover merupakan karya Tugas Akhir Mahasiswa Program Studi Teknik Arsitektur FTSP-ISTN



**EFEKTIFITAS PENERAPAN PROSEDUR OPERASIONAL STANDAR (POS) TENDER  
PADA DIVISI MARKETING PT. CAKRA MANGGILINGAN JAYA**

**Muflihul Iman, Ryo Rigmana**

Jurusan Teknik Arsitektur, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan

Institut Sains dan Teknologi Nasional

E-mail : [imanmuflihul0812@yahoo.com](mailto:imanmuflihul0812@yahoo.com) . [alexdelpirio@yahoo.co.id](mailto:alexdelpirio@yahoo.co.id)

**ABSTRAK**

Seiring dengan globalisasi, standardisasi manajemen mutu telah menjadi isu utama lebih khusus lagi standardisasi tentang standardisasi sistem manajemen mutu. Untuk itu, suatu lembaga baik pemerintah maupun swasta perlu menyiapkan kerangka sistem mutu lembaganya kearah yang diinginkan sesuai dengan sasaran atau tujuan akhir yang ditetapkan oleh lembaga tersebut.

PT. Cakra Manggilingan Jaya sebagai salah satu perseroan terbatas yang bergerak dalam bidang penyajian Jasa Konsultansi dalam bidang keahlian teknik, telah berusaha menerapkan manajemen mutu dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan. Akan tetapi dalam penerapannya masih mengalami beberapa kendala, khususnya pada divisi marketing.

Mulai dari permasalahan SDM sampai penerapan prosedur yang kurang konsisten, menyebabkan menurunnya kualitas dokumen sehingga mengakibatkan kegagalan dalam proses tender pemerintah. Oleh karena itu perlu adanya suatu program berkesinambungan yang didukung oleh semua personel yang terlibat dalam penerapan sistem ini.

**Kata Kunci : Manajemen mutu, prosedur, konsisten**

**I. PENDAHULUAN**

**I.1. Latar Belakang**

Tantangan global yang dihadapi dunia tidak dapat dihindari baik dari sektor pemerintah maupun swasta, mau tidak mau semua pihak dituntut untuk mempersiapkan diri untuk mampu bertahan (*survive*) dalam menghadapi kondisi tersebut. Seiring dengan globalisasi ini, standardisasi manajemen telah menjadi isu utama, lebih khusus lagi standardisasi tentang sistem manajemen mutu. Untuk itu, suatu lembaga baik pemerintah maupun swasta perlu menyiapkan kerangka sistem mutu lembaganya kearah yang diinginkan sesuai dengan sasaran atau tujuan akhir yang ditetapkan oleh lembaga tersebut.

Menanggapi isu tersebut diatas, CAKRA MANGGILINGAN JAYA (PT), sebagai perseroan terbatas yang bergerak dalam bidang penyajian Jasa Konsultansi dalam bidang keahlian teknik, baik untuk sektor Pemerintah maupun untuk sektor Swasta, telah menetapkan kebijakan mutu selaras dengan *Visi* dan *Misi* perusahaan. Akan tetapi dalam pelaksanaannya banyak mengalami beberapa kendala, khususnya pada divisi marketing. Prosedur operasi standar manajemen yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak berjalan sebagaimana mestinya, sehingga banyak tender proyek

pemerintah yang gagal dimenangkan. Hal ini menjadi perhatian khusus bagi perusahaan untuk segera mencari solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut.

**I.2. TUJUAN & SASARAN**

Tujuannya adalah untuk meningkatkan peluang menang dalam tender-tender proyek di lingkungan pemerintah.

Sasaran yang ingin dicapai adalah:

- Mencapai target marketing perusahaan sesuai yang diharapkan.
- Meningkatkan income perusahaan.
- Mempertahankan kepercayaan calon pengguna jasa (pemerintah) kepada perusahaan sebagai rekanan di pemerintahan.

**I.3. PERMASALAHAN**

- Perlunya perbaikan kualitas dokumen penawaran baik dokumen teknis maupun biaya sehingga kurang mampu bersaing dengan perusahaan lain yang selevel.
- Perlunya inovasi baru dalam penulisan dokumen teknis.



- Sering terjadi kesalahan yang kecil namun sangat mendasar dalam perhitungan biaya.
- Kurangnya peran serta tenaga ahli yang terlibat dalam penulisan dokumen teknis.
- Perlunya koordinasi dari setiap personil yang terlibat dalam penyusunan dokumen penawaran.
- Penerapan Prosedur Operasional Standar (POS) manajemen pada divisi marketing yang belum berjalan sebagaimana mestinya.
- Perlunya sosialisasi mengenai Prosedur Operasional Standar (POS) manajemen kepada masing-masing karyawan.
- Karyawan senior yang sulit menerima inovasi baru dalam menyelesaikan sebuah dokumen penawaran.

#### I.4. BATASAN MASALAH

Dari permasalahan diatas maka dibatasi masalah yang akan dipecahkan adalah penerapan Prosedur Operasional Standar manajemen yang belum berjalan sebagaimana mestinya.

#### I.5. RUMUSAN MASALAH

Seberapa efektifkah Penerapan Prosedur Operasional Standar manajemen pada divisi marketing di sebuah perusahaan konsultan?

### II. TINJAUAN

#### 2.1. DEFINISI

- **Prosedur** adalah serangkaian aksi yang spesifik, tindakan atau operasi yang harus dijalankan atau dieksekusi dengan cara yang sama agar selalu memperoleh hasil yang sama dari keadaan yang sama. Lebih tepatnya, kata ini bisa mengindikasikan rangkaian aktivitas, tugas-tugas, langkah-langkah, keputusan-keputusan, perhitungan-perhitungan dan proses-proses, yang dijalankan melalui serangkaian pekerjaan yang menghasilkan suatu tujuan yang diinginkan, suatu produk atau sebuah akibat.
- **Prosedur operasi standar** (*Bahasa Inggris: standard operating procedure, SOP*) atau kadang disingkat POS, adalah suatu set instruksi yang memiliki kekuatan sebagai suatu petunjuk atau direktif. Hal ini mencakup hal-hal dari operasi yang memiliki suatu prosedur pasti atau terstandarisasi, tanpa kehilangan keefektifannya. Setiap sistem manajemen

kualitas yang baik selalu didasari oleh POS.

- Sistem manajemen mengacu pada apa yang organisasi lakukan untuk mengelola proses, atau aktivitas, sehingga produk atau jasa memenuhi tujuan yang telah ditetapkannya sendiri, seperti:
  - Memenuhi persyaratan kualitas pelanggan,
  - Sesuai dengan peraturan, atau
  - tujuan lingkungan.
- Standardisasi meliputi kegiatan membuat standar, menerbitkan standar, penerapan, pengujian, inspeksi, audit dan sertifikasi.

#### 2.2. PROSEDUR OPERASIONAL STANDAR (POS) TENDER

##### 2.2.1. Tujuan

Prosedur ini disusun untuk memberikan arahan dalam pelaksanaan proses tender konsultan.

##### 2.2.2. Ruang Lingkup

Pelaksanaan proses tender mulai dari pengambilan Surat Undangan Tender sampai Pemasukan Proposal.

##### 2.2.3. Definisi Umum

Suatu proses yang harus dilalui dan dilakukan dengan teliti dengan meniadakan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pengelolaannya. Prosedur Tender berisikan tindakan atau prosedur mulai dari pengumuman Tender yang akan diikuti sehingga mencapai hasil memuaskan dan sah.

##### 2.2.4. Prosedur

- Setelah melalui proses Prakuilifikasi dan mendapat Undangan mengikuti Tender, Departemen Pemasaran mengambil Dokumen Tender.
- Melakukan analisa Dokumen Tender dan kajian *Term of Reference* (Kerangka Acuan Kerja) dengan Departemen Teknik, Operasi dan Keuangan untuk mendapatkan persetujuan melanjutkan proses Tender.
- Departemen Pemasaran mengajukan sistem penanganan Pekerjaan dengan cara mandiri atau melalui *Partnership* dalam Tender sebagai lead/ asosiasi dalam tender yang akan diikuti kepada Direksi.
- Setelah mempelajari Dokumen Tender dan Kerangka Acuan Kerja maka Departemen Pemasaran

menyerakan Surat Minat mengikuti Tender yang telah ditandatangani Direksi kepada Pengguna jasa dan mengikuti Aanwijzing serta mengambil Berita Acara Aanwijzing yang akan digunakan sebagai acuan pembuatan Proposal.

- Departemen Pemasaran dengan dibantu Departemen Teknik, Departemen Operasi, Departemen Keuangan membentuk Tim Tender yang diketuai oleh Departemen Pemasaran dengan persetujuan Direktur Utama.
- Membuat Proposal Tender meliputi Dokumen Administrasi, Biaya, dan Teknis.
- Mengadakan cek list kelengkapan tender sebelum diserahkan.
- Menyerahkan Dokumen Tender.

**2.2.5. Rekaman**

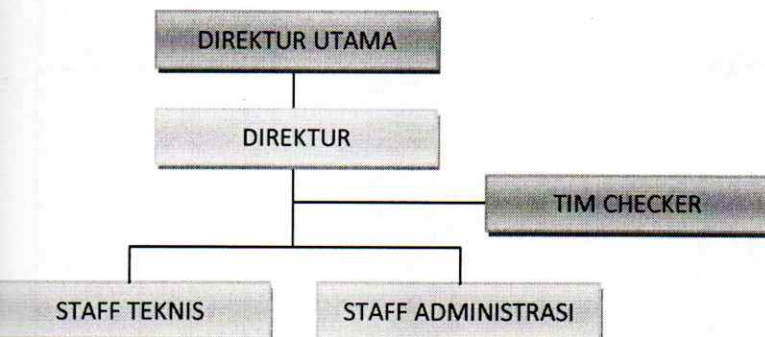
Daftar Rekaman yang disyaratkan :

- a. Surat Pengesahan Mengikuti Tender
- b. Surat Kuasa Mengikuti Aanwijzing
- c. Surat Penugasan Personil untuk mempersiapkan Tender
- d. Daftar Periksa Prosedur Tender
- e. Surat Kuasa Penyerahan Dokumen Tender

**BAB – III. DATA DAN INFORMASI**

**3.1. PROFILE DIVISI MARKETING**

Divisi Marketing bekerja dibawah koordinasi dari seorang Direktur Marketing yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh beberapa staf marketing. Staf Marketing ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu Staf Teknik dan Staf Administrasi. Masing-masing staf bekerja sesuai bidangnya sesuai arahan dari direktur marketing.



**Gambar 3.1, Struktur Organisasi Divisi Marketing**

Berikut adalah personil yang terlibat pada divisi marketing:

N O.	NAM A	JABA TAN	PENDIDI KAN TERAKH IR	PENGAL AMAN (TAHUN)
1.	Suryo Sumpe no	Direkt ur Market ing	SMA	30
2.	Ruswa n	Staff Aminis trasi	SMA	23
3.	Eka Djaya nto	Staff Admin istrasi	SMA	15
4.	Ryo Rigma na	Staff Teknik	D-III, Arsitektur	3
5.	Rachm at Wibo wo	Staff Teknik	S-1, Arsitektur	2
6.	Gerry Astjarj o	Ahli Huku m/Tim Check er	S-1, Hukum	28
7.	Henda yani	Admin istrator / Tim Check er	SMA	13

**Tabel 3.2, Daftar Personil**

**3.2. PENERAPAN PROSEDUR OPERASIONAL STANDAR (POS) TENDER**

**a. Pelaksanaan Prosedur Operasional Standar (POS)**

Perusahaan telah menetapkan **Prosedur Operasional Standar** tender yang sesuai dengan manajemen mutu. Prosedur Tender berisikan tindakan atau prosedur mulai dari pengumuman Tender yang akan diikuti sehingga mencapai hasil memuaskan dan sah. Tabel di bawah ini akan memperlihatkan data mengenai pelaksanaan/ penerapan prosedur tender yang sebenarnya selama penulis mengikuti Kerja Praktek.



N O	POS	PELAKSANAAN
1	Setelah melalui proses Prakuilifikasi dan mendapat Undangan mengikuti Tender, Departemen Pemasaran mengambil Dokumen Tender.	Sesuai Prosedur
2	Melakukan analisa Dokumen Tender dan kajian <i>Term of Reference</i> ( Kerangka Acuan Kerja ) dengan Departemen Teknik, Operasi dan Keuangan untuk mendapatkan persetujuan melanjutkan proses Tender.	Pada prakteknya analisa terhadap TOR ini hanya melibatkan Departemen Marketing dan Teknik saja, namun keputusan akhir tetap ada pada direksi. Persetujuan yang disampaikan hanya secara lisan.
3	Departemen Pemasaran mengajukan sistem penanganan Pekerjaan dengan cara mandiri atau melalui <i>Partnership</i> dalam Tender sebagai lead/ assosiasi dalam tender yang akan diikuti kepada Direksi.	Pada tahap ini pengajuan sistem penanganan bukan dari departemen pemasaran, melainkan langsung dari direksi.
4	Setelah mempelajari Dokumen Tender dan Kerangka Acuan Kerja maka Departemen Pemasaran menyerakan Surat Minat mengikuti Tender yang telah ditandatangani Direksi kepada Pengguna jasa dan mengikuti Aanwijzing serta mengambil Berita Acara Aanwijzing yang akan digunakan sebagai acuan pembuatan Proposal.	Sesuai Prosedur
5	Departemen Pemasaran dengan dibantu Departemen Teknik, Departemen Operasi, Departemen Keuangan membentuk Tim Tender yang diketuai oleh Departemen Pemasaran dengan persetujuan Direktur Utama.	Pada tahap ini Departemen Operasional dan Departemen Keuangan tidak pernah terlibat, semua tanggung jawab diserahkan kepada Departemen Pemasaran, Departemen Teknik hanya membantu apabila ada perintah dari direksi.
6	Membuat Proposal Tender meliputi Dokumen Administrasi, Biaya, dan Teknis.	Sesuai Prosedur
7	Mengadakan cek list kelengkapan tender sebelum diserahkan.	Cek list yang seharusnya menjadi tugas dari tim checker tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya.
8	Menyerahkan Dokumen Tender.	Sesuai Prosedur

Tabel 3.3, Pelaksanaan Prosedur Tender

**b. Pengendalian Rekaman**

Pengendalian rekaman memegang peranan penting dalam sebuah perusahaan. Rekaman harus ditetapkan dan dipelihara untuk membuktikan kesesuaian terhadap persyaratan dan efektifitas pelaksanaan sistem manajemen mutu.

Berikut adalah data mengenai penggunaan rekaman dalam setiap proses tender yang diikuti :

N O.	TENDE R	JENIS REKAMAN				
		Surat Pengesahan	Surat Kuasa	Surat Penugasan	Daftar Periksa	Surat Kuasa
		1	2	3	4	5
	<b>Manajemen Konstruksi</b>					

N O.	TENDE R	JENIS REKAMAN				
		Surat Pengesahan	Surat Kuasa	Surat Penugasan	Daftar Periksa	Surat Kuasa
	<b>ksi</b>					
1.	Pengawasan Pasar Mayestik	-	V	-	V	V
2.	Pembangunan Gedung Brain Centre Hospital	-	-	-	-	-
3.	Pengawasan BTN Bengkulu	-	V	-	-	V
	<b>Perencanaan</b>					

N O.	TENDE R	JENIS REKAMAN				
		Surat Pengesahan	Surat Kuasa	Surat Penugasan	Daftar Periksa	Surat Kuasa
1.	DED Pembangunan Kampus STTD Bekasi Tahap II	-	V	-	V	V
2.	DED Pemb. Kampus STTD Bekasi Tahap II Paket B	-	V	-	V	V
3.	Perencanaan Convention Hall Samarinda	-	-	-	-	-
4.	Perencanaan Gedung RS. Ortopedi Solo	-	V	-	V	V
5.	Perencanaan	-	V	-	-	V

N O.	TENDE R	JENIS REKAMAN				
		Surat Pengesahan	Surat Kuasa	Surat Penugasan	Daftar Periksa	Surat Kuasa
	aan Gedung Fisipol UGM					
6.	Perencanaan BRI Tower	-	V	-	-	V
7.	Perencanaan Gedung Kantor Dinas PU Kutai Kartanegara	-	V	-	-	V

Tabel 3.4, Pengendalian Rekaman

c. Hasil Tender

Setelah menjalani proses diatas diperoleh hasil dari tender yang telah diikuti. Berikut adalah daftar hasil akhir tender.

NO.	TENDER	HASIL	KETERANGAN
<b>Manajemen Konstruksi</b>			
1.	Pengawasan Pasar Mayestik	Kalah	Peringkat IV
2.	Pembangunan Gedung Brain Centre Hospital	-	Tidak lolos tahap Pr kualifikasi karena kurang menguasai system tender yang baru (e-proc).
3.	Pengawasan BTN Bangkulu	Kalah	Peringkat III
<b>Perencanaan</b>			
1.	DED Pembangunan Kampus STTD Bekasi Tahap II	Menang	Peringkat I
2.	DED Pemb. Kampus STTD Bekasi Tahap II Paket B	Kalah	Peringkat II
3.	Perencanaan Convention Hall Samarinda	-	Mengundurkan diri
4.	Perencanaan Gedung RS. Ortopedi Solo	Menang	Peringkat I
5.	Perencanaan Gedung Fisipol UGM	Kalah	Terjadi kesalahan rumus pada dokumen penawaran biaya.
6.	Perencanaan BRI Tower	Kalah	-

7.	Perencanaan Gedung Kantor Dinas PU Kutai Kartanegara	Kalah	Peringkat III
----	--	-------	---------------

Tabel 3.5, Hasil Akhir Tender

NO	TENDER	JENIS REKAMAN					KELENGKAPAN DOKUMEN	HASIL AKHIR	KETERANGAN
		1	2	3	4	5			
<b>Manajemen Konstruksi</b>									
1	Pengawasan Pasar Mayestik	-	V	-	V	V	Lengkap	Kalah	Peringkat IV
2	Pembangunan Gedung Brain Centre Hospital	-	-	-	-	-	Tidak lengkap	-	Tidak lolos tahap Prakuualifikasi karena kurang menguasai system tender yang baru (e-proc).
3	Pengawasan BTN Bengkulu	-	V	-	-	V	Lengkap	Kalah	Peringkat III
<b>Perencanaan</b>									
1	DED Pembangunan Kampus STTD Bekasi Tahap II	-	V	-	V	V	Lengkap	Menang	Peringkat I
2	DED Pemb. Kampus STTD Bekasi Tahap II Paket B	-	V	-	V	V	Lengkap	Kalah	Peringkat II
3	Perencanaan Convention Hall Samarinda	-	-	-	-	-	-	-	Mengundurkan diri
4	Perencanaan Gedung RS. Ortopedi Solo	-	V	-	V	V	Lengkap	Menang	Peringkat I
5	Perencanaan Gedung Fisipol UGM	-	V	-	-	V	Tidak lengkap	Kalah	Terjadi kesalahan rumus pada dokumen penawaran biaya.
6	Perencanaan BRI Tower	-	V	-	-	V	Lengkap	Kalah	-
7	Perencanaan Gedung Kantor Dinas PU Kutai Kartanegara	-	V	-	-	V	Lengkap	Kalah	Peringkat III

Tabel 3.6, Hubungan Antara Rekaman Dengan Hasil Akhir



## BAB – IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. HASIL PENGAMATAN

Pada Bab sebelumnya telah dijelaskan mengenai data dan informasi yang penulis dapatkan selama menjalani Kerja Praktek. Data tersebut pada umumnya merupakan data primer yang penulis dapatkan melalui hasil pengamatan. Berikut akan dijelaskan mengenai hasil pengamatan berdasarkan tiap variabel.

#### 4.1.1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Tabel 3.2 memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan masing-masing personil pada divisi marketing didominasi lulusan SMU. Sebanyak empat dari tujuh personil yang ada saat ini berpendidikan terakhir SMU. Satu diantaranya menjadi Direktur Pemasaran. Pengalaman yang dimiliki masing-masing personil pun beragam dari yang paling berpengalaman 30 (tigapuluh) tahun sampai dengan personil yang baru memiliki pengalaman 2 (dua) tahun.

#### 4.1.2. Tender Pemerintah yang Diikuti

Total Tender yang diikuti adalah sebanyak 10 (sepuluh) tender, yang terdiri dari 3 (tiga) tender jasa Konsultansi Manajemen Konstruksi dan 7 (tujuh) tender Perencanaan. Pihak direksi sengaja memilih untuk memprioritaskan tender bidang Perencanaan karena pada saat itu pekerjaan perencanaan yang sedang dilaksanakan sudah hampir selesai. Hal ini dilakukan untuk menjaga kelangsungan pekerjaan perencanaan pada divisi teknik khususnya pada bagian perencanaan. Sedangkan untuk pekerjaan Manajemen Konstruksi, perusahaan masih memiliki beberapa kontrak pekerjaan yang belum diselesaikan.

#### 4.1.3. Penerapan Prosedur Tender

Prosedur Operasional Standar Tender (POS) untuk mengikuti sebuah tender pemerintah telah disusun oleh manajemen perusahaan sejak awal tahun 2007. Akan tetapi konsistensi perusahaan untuk benar-benar menerapkan sistem manajemen mutu ini harus dipertanyakan. Hal ini dapat dilihat dari data yang ada pada tabel 3.3. Dari 8 (delapan) prosedur yang telah ditetapkan, hanya 4 (empat) prosedur yang benar-benar dilaksanakan. Sisanya tidak dapat dilaksanakan seluruhnya atau tidak sesuai prosedur.

#### 4.1.4. Pengendalian Rekaman

Pengendalian rekaman pada setiap proses tender juga tidak dapat berjalan sesuai prosedur. Hal ini dapat di lihat pada tabel 3.4.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa rekaman berupa Surat Pengesahan Mengikuti Tender dan Surat Penugasan Personil Untuk Mempersiapkan Tender tidak pernah dibuat. Daftar Periksa Prosedur Tender tidak sepenuhnya digunakan pada setiap tender. Sedangkan jenis rekaman yang selalu ada di setiap proses tender yaitu Surat Kuasa Mengikuti Aanwijzing dan Surat Kuasa Penyerahan Dokumen Tender.

#### 4.1.5. Hasil Akhir

Setelah melalui berbagai proses tender tibalah saat dimana pemenang tender diumumkan. Pengumuman pemenang ini disampaikan oleh panitia tender melalui media cetak (fax/ Koran/ papan pengumuman) ataupun media elektronik (telepon/ email/ internet) setelah melalui proses evaluasi/ penilaian oleh panitia tender.

Dari 10 (sepuluh) tender pemerintah yang diikuti, hanya 2 (dua) yang berhasil diraih, yaitu proyek DED Pembangunan Kampus STTD Bekasi Tahap II dan Perencanaan Gedung RS. Ortopedi Solo. Sedangkan sisanya sebanyak 8 (delapan) proyek gagal dimenangkan. Alasan kegagalan tersebut antara lain:

- Poin/ peringkat akhir /kualitas dokumen tender dibawah konsultan lain sebanyak 5 kali
- Terjadi kesalahan dalam penyusunan dokumen lelang sebanyak 2 kali.
- Mengundurkan diri sebanyak 1 kali.

## 4.2. PEMBAHASAN

### 4.2.1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia SDM pada setiap perusahaan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja sebuah perusahaan. Dengan memiliki SDM yang bermutu maka output yang dikeluarkan pun menjadi lebih bermutu. Tentu saja harus diimbangi dengan “penghargaan” yang pantas oleh sebuah perusahaan pada karyawannya.

Dari pengalaman personil yang terlibat pada divisi marketing terlihat bahwa karyawan senior lebih



mendominasi. Dengan memiliki pengalaman yang lebih tinggi pola kerja sudah terbentuk dan sulit untuk dirubah. Hal ini akan menghalangi masuknya inovasi-inovasi baru yang datang seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Termasuk salah satunya penerapan Prosedur Operasional Standar (POS) yang masih setengah-setengah. Karyawan senior cenderung menganggap POS sebagai sesuatu yang menyulitkan, tidak praktis dan menambah beban kerja.

Hal ini tentu saja menyulitkan bagi perusahaan untuk berkembang karena masih terpaku dengan pola lama yang tidak mengikuti arus modernisasi. Oleh karena itu diperlukan dorongan dari pihak manajemen kepada karyawan dalam penerapan sistem manajemen mutu yang konsisten.

#### 4.2.2. Tender Pemerintah yang Diikuti

Keputusan pihak manajemen untuk lebih fokus dalam tender perencanaan dirasa sudah tepat, karena pada saat itu memang beberapa kontrak pekerjaan perencanaan sudah hampir selesai. Apabila perusahaan tidak segera mendapatkan kontrak kerja perencanaan dalam waktu dekat maka dapat dipastikan divisi perencanaan akan lebih sering "menggugur". Hal ini tentu saja merugikan bagi perusahaan karena harus tetap menggaji karyawannya.

#### 4.2.3. Penerapan Prosedur Tender dan Pengendalian Rekaman

Dari data penerapan prosedur tender yang ada (tabel 3.3) terdapat 2 kelompok prosedur yang berbeda, yaitu prosedur yang dapat dilaksanakan dan prosedur yang tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Apabila diperhatikan lagi 4 prosedur yang dapat dilaksanakan sebenarnya merupakan persyaratan mutlak bagi konsultan untuk mengikuti tender pemerintah. Apabila prosedur ini tidak diikuti maka keikutsertaan konsultan dalam tender akan digugurkan. Sehingga mau tidak mau prosedur ini harus ada dan dilaksanakan.

Sedangkan 4 prosedur lain yang tidak dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya merupakan prosedur yang ditetapkan oleh pihak perusahaan sendiri, bukan persyaratan tender. Apabila prosedur ini tidak dijalankan tidak akan menggugurkan keikutsertaan konsultan dalam proses tender, karena hal ini adalah faktor internal perusahaan.

Demikian pula dengan pengendalian rekaman yang tidak konsisten. Dari lima jenis rekaman

yang ada, dua diantaranya yaitu Surat Kuasa Mengikuti Aanwijzing dan Surat Kuasa Penyerahan Dokumen Tender merupakan persyaratan mutlak untuk mengikuti tender pemerintah. Apabila rekaman ini tidak disertakan dalam proses tender maka dapat menggugurkan. Sedangkan lainnya merupakan rekaman yang ditetapkan oleh pihak internal perusahaan sendiri. Terlihat sekali bahwa pihak manajemen tidak serius dalam penerapan sistem manajemen mutu ini.

#### 4.2.4. Hasil Akhir

Tabel 3.5 dan 3.6 menunjukkan hubungan antara pengendalian rekaman dengan hasil akhir tender. Terlihat bahwa tidak semua rekaman terdokumentasi dengan baik. Beberapa diantaranya bahkan tidak pernah dibuat karena bukan merupakan syarat yang harus ada untuk mengikuti tender.

Jenis rekaman yang seringkali diabaikan namun memegang peranan cukup penting adalah rekaman berupa daftar periksa. Daftar periksa berisi tentang daftar item yang harus ada di dalam dokumen penawaran sesuai Term of Reference yang ada. Apabila ada kekurangan dalam dalam dokumen penawaran tersebut akan mengurangi nilai atau bahkan menggugurkan keikutsertaan dalam tender. Daftar periksa dibuat dan diisi oleh tim checker yang bertanggung jawab atas kebenaran dan kelengkapan dokumen penawaran.

Pada tender DED Pembangunan Kampus STTD Bekasi Tahap II dan Perencanaan Gedung RS. Ortopedi Solo, PT. Cakra Manggilingan Jaya berhasil memenangkan tender. Hal ini tidak terlepas dari hasil kerja tim penyusun dokumen dan tim checker yang dapat mengantisipasi kesalahan pada dokumen tender.

Hal yang sebaliknya terjadi pada tender Perencanaan Gedung Fisipol UGM, terjadi kesalahan rumus pada dokumen penawaran biaya. Kesalahan tidak terdeteksi sejak awal karena tim checker tidak bekerja sebagaimana mestinya. Kesalahan seperti ini tentu saja sangat merugikan perusahaan karena proyek yang sudah di tangan terlepas begitu saja. Namun kesalahan seperti ini dapat dihindari apabila tim checker konsisten menerapkan prosedur dalam tender terutama dalam hal pengecekan dokumen sebelum waktu pemasukan.



## BAB – V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. KESIMPULAN

Secara umum PT. Cakra Manggilingan Jaya belum menerapkan Prosedur Operasional Standar (POS) dalam tender secara optimal. Masih terjadi terjadi kelalaian dalam beberapa aspek, terutama yang berhubungan dengan internal perusahaan. Banyak pihak yang beranggapan POS ini adalah sistem yang hanya bisa menyita banyak waktu tanpa manfaat yang signifikan.

Selain itu, kesimpulan yang dapat ditarik dari analisa pada bab sebelumnya yaitu:

1. Semua pihak yang terlibat tidak konsisten dalam menerapkan Prosedur Operasional Standar (POS) yang telah disusun.
2. Penerapan prosedur tender yang tidak konsisten dapat mengakibatkan kegagalan untuk memenangkan tender.
3. Permasalahan SDM pada divisi marketing terletak pada rendahnya kemauan dan pengertian masing-masing personil terhadap pentingnya penerapan sistem manajemen mutu berupa POS ini.
4. Dalam mengikuti proses tender hanya memperhitungkan faktor eksternal tanpa memperhitungkan faktor internalnya.
5. Daftar Periksa (Check List) menjadi satu poin penting dalam setiap proses penyusunan dokumen tender, karena dapat meminimalkan kesalahan.

Selanjutnya upaya yang perlu dilakukan untuk penerapan Prosedur Operasional Standard adalah :

1. Perlu diadakan sosialisasi kembali untuk setiap personil yang terlibat mengenai pentingnya manajemen mutu bagi sebuah perusahaan.
2. Perlu adanya suatu program berkesinambungan yang didukung oleh semua personel yang terlibat dalam penerapan sistem ini.
3. Perlu adanya evaluasi kinerja untuk melihat seberapa jauh efektivitas penerapan Prosedur Operasional Standar dalam mencapai tujuan dan sasaran mutu yang telah ditetapkan.
4. Dalam upaya penerapan sistem manajemen mutu ini secara efektif, maka dituntut adanya suatu kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola seluruh proses kerja yang saling berhubungan dan berinteraksi baik secara intern maupun ekstern.
5. Perlunya kemampuan dalam meningkatkan secara terus menerus efektivitas dari proses sistem manajemen mutu, sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan dan sasaran mutu yang telah ditetapkan.

### DAFTAR PUSTAKA

1. C.V.De Sain and C.V. Sutton, Documentation practices : A Complete Guide to Document
2. L.William Murray, Ron Woywitka, "Marketing Construction Management Services", Journal of The Construction Devison ASCE Vol 107
3. Advanstar Communcations, Cleveland,OH,1996)
4. <http://manajemenproyekindonesia.com>
5. L.William Murray, Ron Woywitka, "Marketing Construction Management Services", Journal of The Construction Devison ASCE Vol 107