

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Tinjauan Umum

Peranan Manajer Proyek dalam industri jasa konstruksi adalah sangat penting. Keberhasilan suatu proyek pertama-tama sangat dipengaruhi oleh ketepatan pemilihan Manajer Proyek, oleh karena itu perusahaan jasa konstruksi yang akan memulai suatu proyek akan sangat berhati-hati dalam menetapkan Manajer Proyek yang akan menangani proyek tersebut. Menurut Williams (1996), dua hal pokok yang selalu dilakukan dalam manajemen proyek adalah : kualitas dan produktivitas. Untuk menjamin dapat tercapainya kedua hal tersebut, peran dan kualitas Manajer Proyek yang handal tidak dapat diabaikan.

Terdapat enam item penting tentang keahlian yang harus dimiliki oleh seorang Manajer Proyek (Verma, 1995). Keahlian tersebut adalah :

1. Keahlian menguasai teknologi.
2. Keahlian komunikasi.
3. Keahlian kepemimpinan.
4. Keahlian organisasi.
5. Keahlian membangun tim.

6. Keahlian mengatasi masalah.

Keenam item tersebut masih di bagi lagi menjadi butir-butir penting untuk menentukan detail keahlian dan kemampuan bagi Manajer Proyek.

Imam Suharto (1995) menyatakan bahwa pengetahuan manajemen proyek yang wajib diketahui dan dikuasai oleh seorang ManajerProyek, adalah:

- Manajemen SDM.
- Manajemen kontrak dan pembelian.
- Manajemen resiko.
- Manajemen waktu proyek.
- Manajemen biaya.
- Manajemen kualitas/mutu.
- Manajemen lingkup proyek.

3.2 Keahlian dan Kemampuan Manajer Proyek Konstruksi

Keahlian dan kemampuan Manajer Proyek yang dimaksud adalah segala kemampuan, kecakapan dan keahlian yang dimiliki seseorang, baik karena bakat maupun karena proses belajar dalam dirinya. Lebih jauh keahlian dan kemampuan ini muncul akibat adanya tanggung jawab akan tugas yang diterimanya, maka sangat dibutuhkan keahlian dan kecakapan tertentu agar dapat mengerjakan segala tugas yang disandangnya.

Imam Suharto (1995) mendefinisikan kegiatan proyek adalah suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber

daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sarannya telah digariskan dengan jelas.

Adapun ciri-ciri proyek adalah :

1. Memiliki tujuan yang khusus, produk akhir atau hasil kerja akhir.
2. Jumlah biaya, sasaran jadwal, serta kriteria mutu dalam proses mencapai tujuan di atas telah ditentukan dengan jelas.
3. Bersifat sementara, dalam arti umurnya dibatasi oleh selesainya tugas. Titik awal dan akhir ditentukan dengan jelas.
4. Non-rutin, tidak berulang-ulang. Jenis dan integritas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

Williams (1996) menyatakan Manajer Proyek adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mengelola proyek. Dua hal penting yang harus dikuasai oleh Manajer Proyek adalah keahlian dalam manajemen dan kepemimpinan. Manajer harus selalu ingat akan posisinya yang selalu diikuti dan dicontoh dalam menangani pekerjaannya, sehingga keahlian dalam manajemen harus dikuasainya. Di samping itu tanggung jawab sebagai pimpinan harus menjadi prioritas yang utama dengan menjalin kerja sama yang baik dengan semua komponen proyek. Bahkan bagi perusahaan, Manajer Proyek merupakan ujung tombak dalam mendapatkan keuntungan keuangan bagi perusahaan tersebut.

Imam Suharto (1995) mendefinisikan proyek *engineering*-konstruksi merupakan komponen kegiatan utama, jenis proyek ini terdiri dari pengkajian kelayakan, desain *engineering*, pengadaan dan konstruksi. Proyek seperti ini,

misalnya pembangunan gedung, jembatan, pelabuhan, jalan raya, fasilitas industri dan lain-lain.

3.2.1 Keahlian menguasai teknologi

Secara umum manajemen selalu memerlukan dukungan dari berbagai disiplin ilmu pengetahuan seperti : teknologi pemrograman komputer, hukum, statistika dan teori probabilitas, teknik bahan/material, dan pengetahuan tentang sumber daya manusia serta teknologi yang lainnya.

Dalam menangani proyek, Manajer proyek dituntut untuk memiliki ilmu pengetahuan yang mendukung dan menguasai teknologi yang ada. Dalam dunia global ini seorang Manajer Proyek dituntut untuk menguasai sistem informasi manajemen serta menguasai *software* komputer. Seorang Manajer Proyek dituntut untuk mempunyai wawasan yang luas dan dapat mengolah informasi yang didapatkan untuk mendukung keberhasilan proyek. Sebagai contoh untuk menunjang tugas seorang Manajer proyek dalam pengawasan dan kontrol, maka penguasaan teknologi material serta kualitas material harus dapat dikuasai. Teknologi yang vital untuk mendukung aktivitas Manajer proyek adalah teknologi komunikasi, karena komunikasi adalah hal penting bagi seorang Manajer Proyek untuk memenuhi tugasnya seperti dalam kepemimpinan, pengawasan, pengorganisasian dan pengaturan proyek.

3.2.2 Keahlian komunikasi

Keahlian komunikasi sangat membantu bagi Manajer Proyek dalam kegiatan perencanaan, memerintah secara langsung, mengawasi dan melakukan koordinasi dalam setiap kegiatan proyek. Komunikasi pada dasarnya dapat dibedakan menjadi : komunikasi *verbal*, komunikasi *non-verbal*, dan komunikasi tertulis. Lebih lanjut ketiga komunikasi ini diterangkan sebagai berikut :

1. Komunikasi *verbal* merupakan komunikasi lisan, yaitu semua kemampuan untuk berbicara, mengkomunikasikan baik ide dan emosi dengan menggunakan simbol pembicaraan, ini merupakan tipe komunikasi yang efektif.
2. Komunikasi *non-verbal* adalah komunikasi dengan menggunakan kode dalam menyampaikan sebuah pesan tanpa menggunakan kata-kata di dalamnya, termasuk menggunakan suara vokal, ekspresi wajah dan gerak tubuh.
3. Komunikasi tertulis, di dalamnya termasuk laporan, perencanaan, proposal, peraturan standar, prosedur, surat, dokumen resmi dan semua bentuk informasi yang dapat dikirim.

Dalam lingkungan proyek komunikasi digunakan untuk saling memberikan pesan dan informasi berupa pikiran dan suatu pengetahuan oleh Manajer Proyek, baik di dalam maupun di luar organisasi proyek. Seorang Manajer Proyek berkomunikasi lebih daripada elemen yang lain di dalam manajemen proyek. Hal ini merupakan suatu proses untuk memastikan anggota tim proyek dapat menyelesaikan tugas dan

pekerjaannya. Juga peran manajer Proyek dalam memberikan alternatif jalan keluar dalam menghadapi hambatan dan permasalahan yang ada dalam proyek.

Cleland (1990) menyebutkan berbagai komunikasi yang terjadi di dalam lingkungan proyek, adalah :

1. Komunikasi *interpersonal* termasuk mendengarkan, presentasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, negosiasi dan manajemen konflik. Di dalam komunikasi *interpersonal* Manajer Proyek harus mempunyai kemampuan untuk berhubungan dengan tim proyek dan dengan klien/*owner*.
2. Komunikasi dengan masyarakat dan komunitas di dalamnya termasuk semua hubungan masyarakat yang menerangkan dan dalam rangka membuat pengertian umum suatu proyek.
3. Komunikasi formal, berupa komunikasi antara organisasi dalam perusahaan yang dapat berupa kesepakatan dalam organisasi disain, rencana strategis, sistem perencanaan proyek, dan semua bentuk informasi.
4. Komunikasi informal membantu untuk menciptakan terjadinya atmosfer yang mendorong terciptanya keterbukaan dalam berkomunikasi. Seorang Manajer Proyek harus dapat mengidentifikasi permasalahan dengan menyerap secara selektif hasil dari komunikasi informal yang dilakukan. Dan lebih menekankan untuk membuat strategi dalam peningkatan semua efektifitas kegiatan proyek.

3.2.3 Keahlian kepemimpinan

Hadari Nawawi (1995) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain, agar terdorong mengembangkan kreativitas dan inisiatif dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada pencapaian tujuan. Kepemimpinan berarti juga sebagai kemampuan memberikan motivasi agar anggota kelompok/organisasi bergerak melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.

Seseorang dipercaya, dipilih dan diangkat menjadi pimpinan dalam konteks non-struktural antara lain karena memiliki kelebihan dalam aspek-aspek kepribadiannya. Kelebihan itu menimbulkan kepercayaan dan kesediaan mengikuti petunjuk, bimbingan dan pengarahannya. Kelebihan ini mungkin berupa kemampuan intelektual yang ditampilkan dalam wawasan yang luas, kemampuan menyelesaikan masalah dan lain-lain. Disamping itu pula berupa kesederhanaan, kejujuran, keterbukaan, dedikasi dan loyalitas, kepeloporan dan sebagainya. Mungkin pula disebabkan popularitas dalam pergaulan, suka menolong, senang bekerja sama, bertanggung jawab dan lain-lain. Seorang manajer Proyek tidak akan mampu bekerja secara maksimal tanpa mempunyai keahlian dalam kepemimpinan.

Dalam upaya membuat suasana lingkungan proyek yang harmonis, seorang Manajer Proyek hendaknya dapat menyelesaikan proses mengarahkan dan mempengaruhi anggota secara memuaskan. Proses ini berkaitan erat dengan masalah-masalah, antara lain :

1. Motivasi, yang berarti mendorong seseorang atau kelompok untuk melakukan pekerjaan dengan mencoba memenuhi keinginannya atau memberi daya tarik yang lain.
2. Otoritas, mengandung arti hak untuk memerintah dan dipatuhi.
3. Gaya kepemimpinan, adalah cara pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan.
4. Melatih, adalah usaha meningkatkan kepandaian dan ketrampilan anggota agar dapat mengerjakan tugas yang diserahkan kepadanya.
5. Penyeliaan, berarti memberi petunjuk dan perintah, bimbingan dan disiplin, agar mereka melakukan tugasnya dengan benar.

3.2.4 Keahlian organisasi

Seorang Manajer Proyek dituntut untuk dapat mengorganisir proyek dengan baik. Mengorganisir di sini adalah mengatur unsur-unsur sumber daya perusahaan konstruksi yang terdiri dari tenaga kerja, tenaga ahli, material, dana dan lain-lain, dalam suatu gerak langkah yang berhubungan untuk mencapai tujuan organisasi proyek dengan efektif dan efisien. Di dalam organisasi ini disusun dan diletakkan dasar-dasar pedoman dan petunjuk kegiatan, jalur pelaporan, pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing kelompok dan pimpinan.

Imam Suharto (1995) menyebutkan dalam melakukan pengorganisasian Manajer Proyek mengikuti urutan sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi dan klasifikasi pekerjaan, lingkup proyek, yang terdiri dari sejumlah besar pekerjaan. Perlu adanya pengidentifikasian untuk mengetahui berapa besar volume, macam dan jenisnya dalam rangka mengetahui sumber daya dan jadwal yang diperlukan sebelum diserahkan kepada individu atau kelompok yang akan menanganinya.
2. Mengelompokkan pekerjaan, dilakukan setelah identifikasi dan klasifikasi. Pengelompokkan pekerjaan ke dalam unit atau paket yang masing-masing telah diidentifikasi biaya, jadwal dan mutunya. Selanjutnya diserahkan kepada individu atau kelompok yang diberi tugas untuk mengerjakannya.
3. Menyiapkan pihak yang akan menangani pekerjaan, sejalan aktivitas di atas. Manajer Proyek mulai mempersiapkan pihak-pihak yang akan menerima tugas di atas, seperti memilih ketrampilan dan keahlian kelompok yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan memberitahukan sasaran yang ingin dicapai yang berkaitan dengan unit atau paket kerja yang akan menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengetahui wewenang dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Agar hasil pekerjaan sesuai dengan harapan, maka kelompok yang menerima pekerjaan harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya. Hal ini amat penting untuk menghindari tumpang tindih dan duplikasi. Setelah jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing kelompok, maka pekerjaan dapat dimulai.

5. Menyusun mekanisme koordinasi. Mengingat besarnya jumlah peserta yang ikut menangani penyelenggaraan proyek, sedangkan jadwal pelaksanaan pekerjaan satu dengan yang lain saling terkait, maka perlu adanya mekanisme koordinasi agar semua bagian pekerjaan proyek yang ditangani oleh para peserta tersebut dapat bergerak menuju sasaran secara sinkron.

Imam Suharto (1995) menyatakan organisasi dalam proyek yang umum mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Manajer Proyek berfungsi seperti Manajer Lini yang lain.
2. Manajer Proyek mempunyai wewenang penuh atas pengelolaan proyek.
3. Tenaga Pelaksana khusus melaksanakan proyek sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam organisasi tersebut.
4. Hanya memerlukan sedikit dukungan dari unit fungsional perusahaan.

Dalam organisasi ini, Manajer Proyek melapor kepada atasannya, yaitu Manajer Lini dalam organisasi fungsional. Manajer Proyek dapat pula melaporkan ke pucuk pimpinan perusahaan bilamana proyek tersebut dianggap cukup penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Manajer Proyek diberikan keleluasaan untuk bertindak sepenuhnya dalam melaksanakan koordinasi, integrasi, komunikasi, kegiatan proyek, dan mempunyai wewenang atas keputusan yang berhubungan dengan pelaksanaan proyek. Di samping itu, tanggung jawab yang diembannya harus memenuhi sasaran yang telah ditetapkan, seperti pada jadwal, anggaran dan mutu.

3.2.5 Keahlian membangun tim proyek

Semua tim kerja tersusun dari individu-individu atau kelompok-kelompok dengan masing-masing kecakapan dan latar belakang, menjadi satu kesatuan unit kerja yang efektif untuk mencapai tujuan tim, di sini terlihat pentingnya menumbuhkan dan mengembangkan pengertian masing-masing anggota akan adanya peranan yang saling tergantung dan mengisi dalam proses mencapai tujuan. Tim yang efektif ditandai oleh hasil yang bersifat *sinergi*, yaitu hasil usaha bersama lebih besar dari pada jumlah hasil masing-masing anggota.

Kegiatan proyek sifat-sifatnya spesifik, sehingga menuntut adanya kerja sama yang amat erat. Manajer Proyek mengadakan konsultasi dengan spesialis, individu atau kelompok yang saling mendukung dan menerima pandangan pihak lain. Salah satu cara untuk meningkatkan kerja sama adalah mendorong terselenggaranya komunikasi dan interaksi antara para anggota serta pembinaan yang intensif, sehingga :

1. Masing-masing anggota mengetahui peranannya dalam tim.
2. Setiap anggota merasa saling diperlukan.
3. Anggota merasakan bahwa kerja sama sebagai tim akan menghasilkan lebih besar dari pada kalau bekerja sendiri-sendiri secara terpisah.

Dengan adanya penjelasan kepada anggota tim mengenai tujuan tim, struktur organisasi yang memperlihatkan hubungan kerja sama antar anggota, posisi yang akan ditempati, jenis tugas dan besar tanggung jawab mereka terhadap tim, akan lebih

memantapkan keadaan keterbukaan dalam tim seperti di atas. Keikutsertaan dan konsultasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan membantu anggota tim meningkatkan rasa ikut bertanggung jawab dalam upaya mencapai sasaran proyek.

Dengan memahami faktor dan karakteristik tim, serta terhadap efektifitas dan prestasi tim proyek secara keseluruhan, maka manajer Proyek akan memiliki pegangan yang terarah dalam upaya membangun tim.

3.2.6 Keahlian mengatasi masalah

Masalah yang sering terjadi di dalam proyek adalah konflik yang timbul. Sumber konflik dalam sebuah proyek terjadi pada Manajer Proyek, tim proyek, klien, komponen lain di dalam proyek (kontraktor, staff dan personil pembantu, manajer fungsional) dan komponen di luar proyek (masyarakat luas, pers). Sumber konflik dalam proyek adalah perbedaan tujuan, adanya hubungan tugas, keterbatasan sumber daya, masalah komunikasi dan perbedaan pribadi. Untuk mengatasi konflik Manajer Proyek harus mengetahui perbedaan kategori dari konflik, serta alasan terjadinya konflik dalam proyek.

Kesuksesan suatu proyek sangat tergantung pada tingkat keterbukaan komunikasi yang diciptakan seorang Manajer dalam tim proyek. Keterbukaan memastikan untuk mendapatkan jalan pemecahan masalah dan konflik, di mana setiap permasalahan dikonsultasikan secara langsung dan jujur, sehingga lebih menjamin Manajer Proyek dalam mengambil suatu keputusan yang benar.

3.2.7 Keahlian manajemen proyek

Imam Suharto (1995) mengatakan manajemen proyek terbagi menurut fungsinya ke dalam :

1. Manajemen SDM.

Suatu bentuk pengelolaan yang menangani masalah SDM dalam suatu proyek dengan mengusahakan suatu efektivitas penggunaan SDM dalam proyek. Manajemen SDM dimulai dari inventarisasi kebutuhan, merekrut atau mengajukan keperluan, menyeleksi, membentuk tim, melatih, memotivasi serta membimbing agar menjadi suatu tim yang tangguh untuk menangani kegiatan proyek yang menjadi tanggung jawab Manajer Proyek. Dalam hal ini Manajer Proyek diharapkan menguasai aspek motivasi, perilaku hubungan antar manusia dan kecakapan menangani konflik dari fungsi kepemimpinan.

2. Manajemen kontrak dan pembelian.

Suatu bentuk pengelolaan terhadap setiap kegiatan yang melibatkan perjanjian yang mengikat pihak-pihak peserta proyek dan kegiatan yang berupa pembelian sesuatu. Dalam manajemen kontrak dan pembelian diperlukan pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam berbagai masalah, seperti mengevaluasi besar investasi proyek, pengenalan material dan sumbernya, pengenalan rekanan, produsen yang berjangkauan global dan lain-lain. Manajer Proyek dituntut memiliki kecakapan evaluasi, negosiasi dan administrasi yang kompleks, serta memerlukan ketelitian, kesabaran dan kecakapan berkomunikasi.

3. Manajemen resiko.

Suatu bentuk penanganan terhadap segala bentuk resiko yang ada dan akan terjadi. Dalam konteks proyek berarti mengidentifikasi secara sistematis jenis, besar dan sumber timbulnya resiko selama siklus proyek, kemudian menyiapkan tanggapan yang tepat untuk pengelolaan resiko tersebut. Manajemen resiko hendaknya bersifat proaktif dan bukannya reaktif yang menunggu sampai terjadinya persoalan yang sulit teratasi, oleh karena itu hendaknya disediakan *contingency* dalam pembiayaan dan jadwal dari manajemen ini.

4. Manajemen waktu proyek.

Waktu atau jadwal merupakan salah satu sasaran utama proyek. Keterlambatan akan mengakibatkan berbagai bentuk kerugian, penambahan biaya, kehilangan kesempatan produk memasuki pasaran, dan lain-lain. Manajemen waktu mengusahakan agar proyek dapat berjalan dan selesai sesuai dengan waktu yang diinginkan, meliputi penyusunan dan pengendalian jadwal. Pada perencanaan, penyusunan dan pengendalian terdapat kegiatan-kegiatan tersendiri yang spesifik. Salah satu teknik spesifik yang dipakai adalah mengelola *float* dan *slack* pada jaringan kerja, serta konsep cadangan waktu.

5. Manajemen biaya.

Suatu bentuk pengelolaan yang menjamin penyelesaian proyek dengan anggaran biaya sesuai rencana, meliputi segala aspek yang berkaitan dengan

hubungan antara dana dan kegiatan proyek. Dimulai dari proses memperkirakan jumlah keperluan dana, mencari dan memilih sumber dana, serta macam pembiayaan, perencanaan dan pengendalian alokasi pemakaian biaya sampai kepada akuntansi dan administrasi pinjaman dan keuangan. Salah satu contoh teknik yang dipakai dalam manajemen biaya adalah teknik menyusun anggaran biaya proyek, identifikasi varians, estimasi biaya, konsep nilai hasil, dan lain-lain.

6. Manajemen kualitas/mutu.

Suatu bentuk pengelolaan yang mengusahakan agar proyek memenuhi semua syarat penggunaan yang dikehendaki oleh pemilik proyek. Proyek memerlukan suatu proses yang panjang dan kompleks. Dimulai dari mengkaji apa saja syarat-syarat yang dikehendaki, menjabarkan persyaratan tersebut menjadi kriteria dan spesifikasi, serta menuangkannya menjadi gambar. Juga termasuk menganalisis sumber daya serta jadwal, sampai kepada merencanakan dan mengendalikan aspek mutu pada tahap pelaksanaan.

7. Manajemen lingkup proyek.

Suatu bentuk pengelolaan secara total dari semua kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan untuk menghasilkan produk yang diinginkan oleh proyek tersebut, sesuai dengan batasan yang diberikan tanpa ada pengurangan ataupun penambahan secara substansial. Dalam hal ini dokumen yang berisi batasan lingkup proyek yang memuat kuantitas, kualitas, spesifikasi dan kriteria amatlah penting artinya. Meskipun tidak mungkin untuk menuliskan sekian banyak komponen lingkup proyek ke dalam suatu dokumen resmi, namun perlu diusahakan agar dalam

implementasinya nanti masalah-masalah yang penting jangan sampai membuka peluang timbulnya interpretasi yang berbeda antara pihak-pihak yang terlibat di dalam proyek. Semua itu merupakan bagian dari manajemen lingkup proyek selain mengendalikan jalannya proyek dan mengawasi perubahan yang terjadi pada lingkup proyek.

