

BAB VI

PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Keahlian dan Kemampuan Manajer Proyek Secara Keseluruhan

Hasil penelitian dan analisis dari 37 responden secara keseluruhan berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden secara keseluruhan adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*, terdiri dari menumbuhkan kerja sama dalam proyek, menyusun tim proyek, menjaga keutuhan tim, memotivasi tim, bersifat kritis terhadap prosedur (dapat mengusulkan perubahan), menjalin komunikasi, menjaga dan mengembangkan semangat tim, membantu meningkatkan kecakapan anggota tim. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena kegiatan proyek mempunyai sifat yang spesifik, sehingga menuntut adanya kerja sama yang erat dalam suatu tim proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu Proyek*, terdiri dari mengatasi keterlambatan, mencegah keterlambatan, mengontrol schedule proyek, merencanakan waktu proyek, membuat shedule proyek, mengelola float/slack pada jaringan kerja, estimasi durasi aktivitas proyek, menetapkan aktivitas kegiatan proyek, mengidentifikasi kegiatan, menyusun jaringan kerja, konsep cadangan waktu. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena waktu atau jadwal merupakan sasaran utama dalam mencapai tujuan proyek agar proyek dapat berjalan dan selesai sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*, terdiri dari dapat menyelesaikan masalah, mempunyai sifat sabar dan pantang menyerah, mempunyai kreativitas tinggi, dapat membedakan konflik. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena konflik yang timbul dalam setiap masalah akan mempengaruhi kemajuan selama siklus proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*, terdiri dari merencanakan pekerjaan, kemampuan bernegosiasi, menganalisa pekerjaan, merealisasikan tujuan, mengkoordinasikan tugas, sifat kepemimpinan dan membentuk organisasi proyek. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena Manajer proyek dituntut

untuk dapat mengorganisir/mengatur unsur-unsur sumber daya perusahaan konstruksi dalam suatu gerak langkah yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang

Manajer Proyek menurut responden secara keseluruhan adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*, terdiri dari mempunyai sifat sabar dan pantang menyerah, kreativitas tinggi dan inisiatif dalam menghadapi setiap kendala, cekatan dalam segala hal, dapat menghindari terjadinya resiko yang berkelanjutan, menyiapkan tanggapan yang tepat untuk menghadapi resiko, fleksibel dalam menangani masalah, mengidentifikasi jenis dan sumber resiko, mengidentifikasi dan mencegah resiko, mengevaluasi setiap item pekerjaan, bersedia mengambil resiko. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar segala bentuk resiko yang ada dan akan terjadi dapat segera diketahui dan diatasi.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*, terdiri dari kemampuan bernegosiasi, komunikasi dengan masyarakat sekitar, mempercayai dan dipercaya orang lain, menghargai orang lain, meyakinkan orang lain, bicara dengan bawahan, mendengarkan usulan dan saran, mempengaruhi orang lain. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena membantu Manajer Proyek dalam kegiatan perencanaan,

memerintah secara langsung, mengawasi dan melakukan koordinasi dalam setiap kegiatan dalam proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*, terdiri dari kemampuan mengambil keputusan, percaya diri, semangat kerja tinggi, ketegasan, kematangan emosi, sifat kebersamaan, memotivasi bawahan, intelegensia tinggi, dapat memberi contoh, menghargai dan memperhatikan bawahan, memberi tugas dan tanggung jawab, mengawasi dan mengatur/mempengaruhi bawahan, penampilan fisik. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena sebagai pimpinan tertinggi dalam proyek seorang Manajer proyek akan selalu diikuti dan dicontoh disamping harus dapat menjalin kerjasama dengan semua pihak yang terlibat dalam proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*, terdiri dari mengendalikan biaya proyek, mengevaluasi dan mengestimasi biaya untuk setiap item pekerjaan, memperkirakan jumlah keperluan dana, merencanakan dan menyusun anggaran biaya proyek, mengestimasi biaya dari harga sumber daya, menentukan sumber daya, mencari dan memilih bentuk pembiayaan, mengidentifikasi varians, akuntansi dan administrasi pinjaman dan keuangan, konsep nilai hasil. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena penyelesaian suatu proyek yang

sesuai dengan anggaran biaya merupakan salah satu sasaran utama dalam mencapai tujuan proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*, terdiri dari mengendalikan jalannya proyek, mengawasi perubahan yang terjadi dalam lingkup proyek, mengusahakan tidak terjadi interpretasi yang berbeda antara pihak yang terlibat, membuat batasan lingkup proyek, mengusahakan tidak terjadi penambahan/pengurangan pekerjaan proyek, serta membangun dukungan. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena manajemen lingkup proyek merupakan bentuk pengelolaan secara total dari semua pekerjaan yang harus dilakukan untuk menghasilkan produk yang diinginkan oleh proyek tersebut.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu Proyek*, terdiri dari merencanakan dan mengendalikan aspek mutu pada setiap item pekerjaan, mengevaluasi semua hasil pekerjaan, mengeleminasi hasil pekerjaan yang tidak sesuai, menganalisa sumber daya serta jadwal, menyusun program pengendalian mutu, mengkaji dan menjabarkan syarat yang menjadi kriteria dan menentukan cara memenuhinya. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena manajemen kualitas/mutu sangat menentukan agar proyek dapat

memenuhi semua syarat-syarat penggunaan yang dikehendaki oleh pemilik proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*, terdiri dari menentukan semua kebutuhan proyek, keahlian administrasi kontrak, keahlian komunikasi, negosiasi dengan semua pihak, ketelitian dan kesabaran, mengevaluasi besar investasi proyek, pengenalan rekanan kerja dan produsen global, mengidentifikasi dan menyeleksi sumber daya, keahlian administrasi kontrak. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena setiap kegiatan proyek melibatkan perjanjian yang mengikat pihak-pihak peserta proyek dan kegiatan yang berupa pembelian sesuatu.
3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden secara keseluruhan adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*, terdiri dari mengatur penggunaan SDM, mengorganisir SDM, membuat schedulling tenaga, mengusahakan terpenuhinya SDM, memotivasi dan memancing kreativitas, menilai prestasi, merekrutmen dan menyeleksi, menginventarisasi kebutuhan, menguasai perilaku manusia, mengintegasi SDM, merencanakan dan mengembangkan karir SDM. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan, karena responden menganggap kemampuan dalam merencanakan dan mengembangkan

karir, kemampuan menguasai perilaku manusia (SDM), serta kemampuan mengintegrasikan SDM kurang dibutuhkan di dalam mengusahakan suatu efektifitas penggunaan SDM dalam proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *pengalaman*, terdiri dari prestasi kerja, banyaknya proyek yang ditangani, lama bekerja. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan, karena seseorang dapat menjadi Manajer Proyek tanpa memerlukan pengalaman, asalkan mempunyai keahlian dan kemampuan dalam manajemen proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *pendidikan*, terdiri dari pendidikan formal (S-1, S-2, D-3, D-1) dan pendidikan non formal (pelatihan kepemimpinan, pelatihan manajer, kursus bahasa asing dan komputer). Pendidikan yang dibutuhkan menurut responden secara keseluruhan adalah S-1. Responden menganggap pendidikan tingkat S-1 sudah mencukupi untuk menjadi Manajer Proyek, pendidikan S-2 dianggap kurang dibutuhkan karena S-1 sudah dianggap mencukupi, sedangkan pendidikan D-1 dan D-3 tidak dibutuhkan atau kurang mencukupi untuk menjadi seorang Manajer Proyek. Hal ini mempengaruhi jawaban responden, sehingga pendidikan dianggap kurang dibutuhkan.

4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden secara keseluruhan adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *teknologi*, terdiri dari pengetahuan ISO 2000, program primavera project planner, SAP-90, auto-cad dan internet. Keahlian dan kemampuan ini tidak dibutuhkan karena responden menganggap teknologi dalam hal tersebut belum begitu mempengaruhi dalam pengambilan keputusan ataupun pengelolaan suatu proyek.

6.2 Pembahasan Keahlian dan Kemampuan Manajer Proyek Berdasarkan Daerah Asal Responden

6.2.1 Kodya Yogyakarta

Hasil penelitian dan analisis dari 15 responden daerah Kodya Yogyakarta berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Kodya Yogyakarta adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena dipengaruhi oleh kehidupan masyarakat Yogyakarta yang saling bantu membantu dan tolong-menolong, sehingga mementingkan kerja sama yang baik dalam suatu tim proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena sebagai wadah atau sarana untuk menjalin kerja sama dalam pengelolaan proyek.
2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Kodya Yogyakarta adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena dengan komunikasi yang baik, kerja sama dapat berjalan. Manajer Proyek sebagai perantara hubungan dan penyampai informasi berupa pikiran dan pengetahuan baik di dalam maupun di luar organisasi proyek, harus mempunyai keahlian dan kemampuan komunikasi yang baik.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu Proyek*. Keahlian dan Kemampuan ini dibutuhkan karena responden dari Kodya Yogyakarta menganggap ketepatan waktu sangat menentukan di dalam keberhasilan proyek.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena responden Kodya Yogyakarta menganggap setiap masalah yang dapat diatasi akan mencegah keterlambatan proyek.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Berdasarkan budaya masyarakat yang masih menganggap pemimpin sebagai seorang yang

harus dipatuhi, sehingga seorang Manajer Proyek harus mempunyai keahlian dan kemampuan dalam kepemimpinan yang bisa mengarahkan, membimbing dan memberi petunjuk/perintah kepada bawahan.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Responden dari Kodya Yogyakarta menganggap sifat sabar dan pantang menyerah serta cekatan dalam segala hal sangat dibutuhkan dalam menghadapi setiap resiko.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. Dalam kegiatan proyek di daerah Kodya Yogyakarta banyak SDM yang berasal dari luar daerah, sehingga diperlukan pengaturan dan pengelolaan SDM agar dapat bekerja sama dengan SDM dari Yogyakarta.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena responden Kodya Yogyakarta menganggap Kualitas/Mutu menentukan hasil proyek yang akan berpengaruh pada prestasi pribadi Manajer Proyek maupun prestasi perusahaan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan untuk mengantisipasi semua persoalan dalam kontrak dan pembelian, mengingat jenis proyek yang

ditangani perusahaan responden Kodya Yogyakarta berskala besar dan melibatkan modal yang cukup besar.

3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Kodya Yogyakarta adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan menurut responden Kodya Yogyakarta sebagian besar berasal dari kelas perusahaan A sudah mempunyai manajemen perusahaan dengan pengelolaan keuangan yang baik.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*. Responden Kodya Yogyakarta sebagian besar adalah responden dari kelas perusahaan A yang biasanya menangani proyek dengan skala besar, sehingga ketika menerima proyek sudah beserta batasan lingkup proyek. Oleh karena itu responden menganggap kemampuan membuat batasan lingkup proyek kurang dibutuhkan, hal ini mempengaruhi jawaban terhadap keahlian dan kemampuan ini.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Keahlian dan kemampuan ini secara individual kurang dibutuhkan karena banyaknya orang yang terlibat pada kegiatan proyek di daerah Kodya Yogyakarta, sehingga dapat saling membantu berdasarkan pengalaman masing-masing.

4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Kodya Yogyakarta adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Menurut responden Kodya Yogyakarta Keahlian dan kemampuan ini dianggap tidak dibutuhkan dalam penanganan proyek secara langsung. Responden menjawab tingkat pendidikan S-1 sudah mencukupi bagi Manajer Proyek, sehingga pendidikan tingkat D-1 dan D-3 dianggap kurang memadai untuk menjadi Manajer Proyek, begitu pula pendidikan S-2 yang dianggap kurang dibutuhkan, hal ini mempengaruhi jawaban dari responden sehingga pendidikan dianggap tidak dibutuhkan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Keahlian dan kemampuan ini tidak dibutuhkan karena Manajer Proyek tidak terlibat langsung dengan teknologi pemrograman dalam mengelola proyek di lapangan.

6.2.2 Sleman

Hasil penelitian dan analisis dari 7 responden daerah Sleman berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Sleman adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena dipengaruhi oleh kehidupan masyarakat Sleman yang hampir sama dengan masyarakat Kodya

Yogyakarta, yaitu saling bantu membantu dan tolong menolong, sehingga mementingkan kerja sama yang baik dalam suatu tim proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Kualitas/Mutu*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena responden Sleman menganggap merencanakan dan mengendalikan aspek mutu pada setiap item proyek sangat menentukan hasil proyek tersebut.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. responden Sleman menganggap keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena setiap masalah yang dapat diselesaikan akan mengurangi/mencegah terjalinya keterlambatan proyek.
2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Sleman adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan untuk menghindari terjadinya resiko yang berkelanjutan yang dapat menimbulkan kesulitan dalam pengelolaan proyek secara keseluruhan.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Responden Sleman menganggap keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan untuk dapat mengarahkan proyek melalui unsur-unsur dalam proyek sesuai dengan yang diinginkan.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena diperlukan pengaturan dan pengelolaan SDM agar dapat bekerja sama satu dengan lainnya, mengingat ragamnya SDM yang bekerja di daerah Sleman.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar waktu proyek berjalan sesuai dengan rencana, sehingga tidak terjadi penambahan biaya karena keterlambatan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Responden Sleman menganggap biaya yang digunakan dalam proyek konstruksi di wilayah Sleman cukup besar, maka keahlian dan kemampuan dalam hal ini dibutuhkan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Sebagai seorang pemimpin yang memberikan arahan, bimbingan dan mempengaruhi anggotanya agar terdorong dalam mengembangkan kreatifitas dan inisiatif dalam kegiatan proyek untuk mencapai tujuan bersama, serta harus memiliki kemampuan intelektual yang ditampilkan dalam wawasan yang luas dan semangat kerja yang tinggi.

3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Sleman adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Pengalaman dalam hal lama kerja dan banyaknya proyek yang dimiliki oleh anggota menjadi tidak dominan karena responden Sleman menganggap memiliki prestasi kerja yang baik telah mencukupi.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Karena pada umumnya keterlibatan Manajemen Proyek dalam mengoperasikan program komputer tidak banyak dilakukan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Komunikasi menjadi kurang dibutuhkan karena komunikasi hanya sebagai proses untuk memastikan anggota tim proyek dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, bukan sebagai kebutuhan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Setelah ditangani oleh anggota tim yang bertugas, Manager Proyek hanya mengevaluasi perjanjian yang mengikat pihak-pihak peserta proyek dan kegiatan yang berupa pembelian sesuatu.

4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Sleman adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*. Responden Sleman menganggap keahlian dalam hal membangun

dukungan tidak dibutuhkan, sehingga mempengaruhi jawaban terhadap keahlian dan kemampuan ini.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Standar pendidikan formal yang dimiliki untuk menjadi Manager Proyek adalah S-2 kemudian S-1 dengan ditunjang pelatihan manajer, sedangkan pendidikan lainnya kurang dibutuhkan tetapi mempengaruhi jawaban secara total.

6.2.3 Gunung Kidul

Hasil penelitian dan analisis dari 4 responden daerah Gunung Kidul berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Gunung Kidul adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu Proyek*. Manajemen Waktu Proyek menjadi sangat dibutuhkan untuk mengusahakan agar proyek dapat berjalan dan selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, karena kondisi wilayah Gunung Kidul yang memiliki tingkat kesulitan dalam transportasi.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena responden Gunung Kidul menganggap mengelola tim proyek sebagai sarana untuk

meningkatkan kerja sama dalam tim proyek agar dapat mencapai hasil proyek yang direncanakan.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena responden Gunung Kidul masih menganggap pemimpin sebagai seorang yang harus dipatuhi dan mempunyai wewenang penuh dalam mengarahkan dan membimbing bawahan. Selain itu karena responden Gunung Kidul adalah responden dari kelas perusahaan C, yang pemilik perusahaan bertindak sebagai pemimpin perusahaan dan Manajer Proyek.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Responden Gunung Kidul adalah responden dari kelas perusahaan C yang Manajer proyek lebih sering terjun langsung ke lapangan, sehingga mempunyai pengalaman yang cukup banyak.
2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Gunung Kidul adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena responden Gunung Kidul menginginkan proyek berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana tanpa adanya pengurangan ataupun penambahan yang akan mengakibatkan permasalahan dalam hal waktu proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan mengingat kondisi wilayah Gunung Kidul yang kebutuhan sumber daya daerah tergantung pada daerah lain seperti Kodya Yogyakarta, maka responden banyak melakukan pembelian.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Responden Gunung Kidul mengusahakan agar dapat mengantisipasi resiko yang ada sebelum mengakibatkan keterlambatan dan penambahan biaya.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan dalam mengadakan hubungan dengan pihak-pihak lain dalam proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. Responden Gunung Kidul adalah responden dari kelas perusahaan C yang sering mendapat masalah secara langsung di lapangan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan untuk mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan yang direncanakan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena perlunya pengelolaan biaya yang tepat dalam setiap kegiatan proyek agar tidak terjadi penyimpangan dari biaya rencana.

3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Gunung Kidul adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. SDM proyek di Gunung Kidul sebagian besar berasal dari daerah asal, sehingga kurang menemui kesulitan dalam menangani SDM.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Responden Gunung Kidul adalah responden kelas perusahaan C yang mempunyai sedikit orang/anggota dalam perusahaan, sehingga keahlian dan kemampuan ini dianggap kurang dibutuhkan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Responden Gunung Kidul menganggap pendidikan S-1 yang paling dibutuhkan untuk menjadi Manajer Proyek. Sedangkan pendidikan D-1 dan D-3 kurang dibutuhkan bahkan ada yang menjawab tidak dibutuhkan, sehingga mempengaruhi jawaban secara keseluruhan dari daerah ini.

4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Gunung Kidul adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Responden Gunung Kidul sebagian besar memiliki tingkat pendidikan di bawah S-1, sehingga ada yang kurang memahami teknologi pemrograman yang dimaksudkan dalam kuisisioner, dan ada yang menganggap teknologi tidak dibutuhkan terutama dalam aplikasi di lapangan.

6.2.4 Kulon Progo

Hasil penelitian dan analisis dari 3 responden daerah Kulon Progo berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang

Manajer Proyek menurut responden Kulon Progo adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Segala bentuk resiko yang ada dan akan terjadi dalam proyek dapat di tangani dengan mengidentifikasi secara sistematis jenis, besar dan sumber resiko selama siklus proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi terlaksananya semua persyaratan yang telah ditentukan oleh pemilik proyek selama siklus proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*. Manajemen Lingkup Proyek merupakan bentuk pengolahan secara total dari semua kegiatan dari proyek, sehingga dianggap sangat dibutuhkan oleh responden Kulon Progo yang mementingkan hasil proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*. Kegiatan dalam proyek sifat-sifatnya spesifik, sehingga menuntut adanya kerja sama yang erat, untuk itu keahlian.

2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Kulon Progo adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena di dalam mengambil suatu keputusan yang benar dalam mencari jalan pemecahan masalah dan konflik, Manajer Proyek sangat tergantung pada keterbukaan komunikasi dimana permasalahan secara langsung dikonsultasikan kepada anggota-anggota yang terlibat.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu Proyek*. Pengelolaan waktu atau jadwal sesuai dengan rencana merupakan salah satu sasaran utama proyek, karena itu keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar tidak terjadi keterlambatan yang dapat mengakibatkan proyek mengalami kerugian dan penambahan biaya.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Untuk dapat mencapai sasaran organisasi yang telah ditentukan, ketepatan pembentukan anggota tim yang terlibat didalamnya dibutuhkan. Karena anggota tim yang terlibat harus dapat menjalankan semua tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar pengelolaan terhadap biaya dapat

dilakukan dengan sungguh-sungguh mengingat unsur biaya sangat menentukan kelangsungan proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Responden Kulon Progo menganggap Manajer Proyek membutuhkan keahlian dan kemampuan ini karena banyaknya transaksi pembelian yang dilakukan.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. Manajer Proyek membutuhkan keahlian dan kemampuan ini untuk mengelola SDM agar dapat melakukan kerja sama satu sama lain.
3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Kulon Progo adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Karena responden dari Kulon Progo adalah dari kelas perusahaan C yang hanya memiliki SDm dalam jumlah kecil dan pemimpin dekat dengan bawahannya, sehingga keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan karena jenis proyek ataupun kelas perusahaan di Kulon Progo menyebabkan responden tidak terlalu sering berhubungan dengan pihak-pihak lain dalam proyek.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Responden Kulon Progo menganggap pengalaman kurang dibutuhkan untuk menjadi

karena kebanyakan Manajer Proyek di daerah Kulon Progo mulai menangani proyek tanpa mempunyai pengalaman.

4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Kulon Progo adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Responden Kulon Progo menganggap pendidikan S-1 yang paling dibutuhkan untuk menjadi Manajer Proyek. Sedangkan pendidikan D-1 dan D-3 tidak dibutuhkan, sehingga mempengaruhi jawaban secara keseluruhan dari daerah ini.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Responden Kulon Progo sebagian besar memiliki tingkat pendidikan di bawah S-1, sehingga ada yang kurang memahami teknologi pemrograman yang dimaksudkan dalam kuisisioner, dan ada yang menganggap tidak membutuhkan teknologi dalam aplikasi di lapangan.

6.2.5 Cilacap

Hasil penelitian dan analisis dari 5 responden daerah Cilacap berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Cilacap adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan karena responden Cilacap dalam

melakukan pekerjaan perlu pengaturan, pengorganisasian, pengarahan yang tepat, agar proyek dapat berjalan sesuai rencana.

2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Cilacap adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Pada proyek yang ditangani responden dari Cilacap, memerlukan hubungan dengan banyak pihak, karena itu keahlian dan kemampuan dalam komunikasi dibutuhkan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena responden menginginkan setiap masalah harus ditangani dengan cepat agar tidak terjadi keterlambatan yang menyebabkan penambahan biaya.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar proyek yang ditangani dapat berjalan sesuai rencana, tak ada pengurangan ataupun penambahan pekerjaan yang dapat mengakibatkan penambahan biaya.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu Proyek*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar tidak terjadi keterlambatan dalam pelaksanaan proyek, karena proyek yang ditangani oleh responden adalah proyek dengan biaya yang cukup besar.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena semakin banyak pengalaman responden memungkinkan responden mendapatkan kontrak kerja.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Besarnya jumlah kontrak yang dilakukan dalam suatu proyek yang biasa ditangani oleh responden menyebabkan perlu kehati-hatian dalam manajemen kontrak dan pembelian.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Jenis proyek yang biasanya ditangani oleh responden berasal dari PERTAMINA yang melibatkan biaya yang sangat besar, sehingga keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar proyek dapat diselesaikan dengan biaya yang sesuai dengan rencana.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena responden Cilacap berasal dari perusahaan yang dipimpin pribadi (pemilik sebagai Manajer), di mana semua keputusan dan tanggung jawab ada di tangan Manajer Proyek sebagai pemimpin.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan untuk mengantisipasi resiko yang ada ataupun akan datang agar sebisa mungkin tidak terjadi, karena akan

mengakibatkan kerugian yang besar terhadap banyak pihak, terutama pihak pemilik proyek.

3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Cilacap adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*. Perusahaan jasa konstruksi di Cilacap adalah perusahaan yang mempunyai anggota yang tidak banyak, sehingga keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan karena responden Cilacap menemui SDM yang hampir sama (berasal dari daerah sekitar proyek), sehingga kurang menemui kesulitan dalam menanganinya SDM.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu*. Kurangnya persaingan dalam hal kualitas/mutu menyebabkan keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan.

4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Cilacap adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Responden Cilacap menganggap pendidikan S-1 yang paling dibutuhkan untuk menjadi Manajer Proyek. Sedangkan pendidikan D-1 dan D-3 dianggap tidak

dibutuhkan, sehingga mempengaruhi jawaban secara keseluruhan dari daerah ini.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Responden Cilacap menganggap keahlian dan kemampuan teknologi tidak dibutuhkan karena kurang bisa diaplikasikan di lapangan.

6.2.6 Tegal

Hasil penelitian dan analisis dari 3 responden daerah Tegal berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Tegal adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu Proyek*. Responden Tegal menganggap pengelolaan waktu proyek yang sesuai rencana merupakan prestasi kerja yang dicapai perusahaan, sehingga dapat memberikan nilai-nilai positif bagi nama baik perusahaan.
2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Tegal adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan untuk mengatasi semua permasalahan yang ada selama siklus proyek sehingga proyek dapat berjalan dengan lancar dalam mencapai tujuan.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar penyelesaian proyek dapat sesuai dengan biaya yang direncanakan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Responden Tegal menganggap keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan untuk dapat mengetahui secara sistematis jenis, besar dan sumber konflik selama siklus proyek sehingga dapat mencari suatu pemecahan dalam menghadapi resiko.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Ketepatan dalam membentuk komposisi anggota yang terlibat dalam tim menghasilkan pembagian tugas dan tanggung jawab secara jelas yang telah ditentukan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab Manager Proyek memerlukan bantuan anggota tim yang terlibat. Untuk itu diperlukan keahlian dan kemampuan berkomunikasi antar anggota tim dengan Manajer Proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena responden Tegal hampir sama dengan responden cilacap yang berasal dari perusahaan yang dipimpin



pribadi (pemilik sebagai Manajer), di mana semua keputusan dan tanggung jawab ada di tangan Manajer Proyek sebagai pemimpin.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan untuk menumbuhkan kerja sama dalam tim, sehingga tim proyek dapat bekerja secara efektif dan mencapai hasil yang signifikan.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. Keahlian dan kemampuan ini untuk dapat mengarahkan dan membimbing SDM agar dapat melaksanakan proyek dengan baik.
3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Tegal adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan, karena proyek yang ditangani biasanya berskala kecil, di mana jarang terjadi adanya ikatan kontrak antar dua pihak.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Responden menganggap keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan, karena kebanyakan Manajer Proyek di daerah Tegal mulai menangani proyek tanpa pengalaman.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu*. Kurangnya persaingan di wilayah ini menyebabkan persaingan dalam mempertahankan kualitas/mutu proyek tidak begitu penting.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*. Responden Tegal menganggap keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan karena jarang terjadi masalah di lingkup proyek selama siklus proyek.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Responden Tegal sebagian besar memiliki tingkat pendidikan di bawah S-1, sehingga ada yang kurang memahami teknologi penrograman yang dimaksudkan dalam kuisisioner, dan ada yang menganggap kurang membutuhkan teknologi dalam aplikasi di lapangan.
4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer Proyek menurut responden Tegal adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Responden Tegal menganggap pendidikan S-1 yang paling dibutuhkan untuk menjadi Manajer Proyek. Sedangkan pendidikan D-1 dan D-3 kurang bahkan ada yang menjawab tidak dibutuhkan, sehingga mempengaruhi jawaban secara keseluruhan dari daerah ini.

6.3 Pembahasan Keahlian dan Kemampuan Manajer Proyek Berdasarkan kelas Perusahaan Secara Keseluruhan

6.3.1 Kelas perusahaan A

Hasil penelitian dan analisis dari 10 responden kelas perusahaan A berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan A adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Menelola Tim Proyek*. Responden kelas perusahaan A sudah memiliki manajemen perusahaan yang baik, sehingga lebih mengutamakan pelaksanaan di lapangan yang melibatkan tim kerja proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan menurut responden kelas perusahaan A, karena jenis proyek yang ditangani memerlukan biaya yang besar, sehingga perlu pengelolaan yang tepat dalam manajemen biaya.

2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan A adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Responden kelas perusahaan A di dalam menangani proyek berhubungan dengan

banyak pihak, karena itu Manajer Proyek memerlukan keahlian dan kemampuan komunikasi yang baik.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu*. Proyek yang biasa ditangani oleh responden dari kelas perusahaan A adalah proyek yang berskala besar, oleh karena itu perusahaan harus dapat menjaga kualitas/mutu proyek demi nama baik perusahaan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. Kelas perusahaan A mempunyai SDM yang beragam dan berasal dari berbagai daerah, karena itu responden kelas perusahaan A menganggap keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan bagi Manajer Proyek agar dapat mengatur SDM dengan baik.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Dalam menangani suatu proyek yang berskala besar, yang melibatkan banyak pihak ataupun organisasi baik dalam proyek maupun dalam perusahaan, responden dari kelas perusahaan A membutuhkan keahlian dan kemampuan organisasi.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. Setiap masalah yang cepat ditangani tidak akan menghambat jalannya proyek dan mengakibatkan keterlambatan.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu Proyek*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan dalam menjaga ketepatan waktu, karena keterlambatan waktu proyek akan mempengaruhi biaya, sedangkan proyek yang ditangani oleh kelas perusahaan A adalah proyek dengan biaya yang cukup besar.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Keahlian dan kemampuan ini sangat dibutuhkan agar tidak menghambat jalannya siklus proyek.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena sebagai pimpinan tertinggi dalam proyek seorang Manajer proyek akan selalu diikuti dan dicontoh disamping harus dapat menjalin kerjasama dengan semua pihak yang terlibat dalam proyek.
3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan A adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Perusahaan kelas A biasanya sudah mempunyai manajemen perusahaan yang baik dan mempunyai bagian tertentu yang menangani kontrak dan pembelian, sehingga responden menganggap Manajer Proyek kurang begitu membutuhkan keahlian dan kemampuan dalam hal ini.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen lingkup Proyek*. Proyek yang biasa ditangani kelas perusahaan A adalah proyek dengan skala besar, sehingga ketika menerima proyek sudah beserta batasan lingkup proyek. Oleh karena itu responden menganggap kemampuan membuat batasan lingkup proyek dan juga membangun dukungan kurang dibutuhkan, hal ini mempengaruhi jawaban terhadap keahlian dan kemampuan ini.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan karena responden kelas perusahaan A menganggap seorang Manajer Proyek walaupun belum mempunyai pengalaman tetapi mempunyai kecakapan dalam manajemen proyek.
4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan A adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Responden kelas perusahaan A menganggap pendidikan S-1 lebih dibutuhkan untuk menjadi Manajer Proyek daripada pendidikan D-1 dan D-3, bahkan ada yang menjawab tidak dibutuhkan, sehingga mempengaruhi jawaban secara keseluruhan dari daerah ini.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Responden kelas perusahaan A menganggap teknologi tidak dibutuhkan Manajer Proyek secara langsung di lapangan.

6.3.2 Kelas perusahaan B

Hasil penelitian dan analisis dari 13 responden kelas perusahaan berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan B adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Perusahaan kelas B tidak jauh berbeda dengan perusahaan kelas A, dalam menangani proyek melibatkan banyak organisasi, sehingga keahlian dan kemampuan dalam berorganisasi sangat dibutuhkan oleh Manajer Proyek.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*. Manajemen perusahaan kelas B juga sudah cukup baik, sehingga lebih mengutamakan pelaksanaan di lapangan yang melibatkan tim kerja proyek.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu Proyek*. Responden kelas perusahaan B menganggap penyelesaian suatu proyek tanpa adanya keterlambatan sangat penting, karena itu sangat dibutuhkan pengelolaan waktu yang baik.
2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan B adalah :
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. Responden kelas perusahaan B menganggap setiap masalah yang ditangani

dengan tepat tidak akan mengakibatkan keterlambatan yang dapat menyebabkan penambahan biaya.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan agar tidak menghambat jalannya siklus proyek.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena dalam kelas perusahaan B pimpinan tertinggi dalam proyek adalah Manajer proyek, di mana Manajer Proyek di sini harus dapat menjalin kerjasama dengan semua pihak yang terlibat dalam proyek
- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Seperti responden kelas perusahaan A, responden kelas perusahaan B di dalam menangani proyek juga berhubungan dengan banyak pihak, karena itu Manajer Proyek membutuhkan keahlian dan kemampuan komunikasi yang baik
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena responden kelas perusahaan B di dalam pelaksanaan proyek banyak melakukan kontrak dan pembelian dalam jumlah yang cukup besar.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*. Pengelolaan lingkup proyek meliputi kegiatan atau pekerjaan secara total yang menentukan hasil proyek, sehingga keahlian dan

kemampuan dalam hal tersebut dibutuhkan agar proyek dapat berjalan sesuai dengan rencana.

3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan B adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena kelas perusahaan B sudah mempunyai manajemen perusahaan dengan pengelolaan biaya yang baik.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu Proyek*. Responden kelas perusahaan B tidak mengutamakan persaingan kualitas/mutu, sehingga keahlian dan kemampuan ini menjadi kurang dibutuhkan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. Responden kelas perusahaan B menganggap merencanakan dan mengembangkan karir kurang dibutuhkan, hal ini mempengaruhi jawaban mereka terhadap keahlian dan kemampuan ini sehingga dianggap kurang dibutuhkan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Sama halnya dengan kelas perusahaan A, keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan karena responden kelas perusahaan B menganggap seorang Manajer Proyek walaupun belum mempunyai pengalaman tetapi mempunyai kecakapan dalam manajemen proyek.

4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang

Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan B adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Responden kelas perusahaan B menganggap pendidikan S-1 lebih dibutuhkan untuk menjadi Manajer Proyek daripada pendidikan D-1 dan D-3, bahkan ada yang menjawab tidak dibutuhkan, sehingga mempengaruhi jawaban secara keseluruhan dari daerah ini.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Responden kelas perusahaan B juga menganggap teknologi tidak dibutuhkan Manajer Proyek secara langsung di lapangan.

6.3.3 Kelas perusahaan C

Hasil penelitian dan analisis dari 14 responden kelas perusahaan C berdasarkan urutan ranking diperoleh hasil, antara lain :

1. Keahlian dan kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan C adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Waktu*. Responden kelas perusahaan C sebagian besar berasal dari Gunung Kidul yang menganggap ketepatan waktu sangat penting karena mempengaruhi unsur proyek lainnya.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Mengatasi Masalah*. Setiap masalah yang segera mendapatkan penanganan tidak akan mengakibatkan terganggunya pekerjaan proyek yang sedang berlangsung.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Mengelola Tim Proyek*. Sebagai perusahaan daerah yang dimana persaingan yang ketat menuntut ketepatan dalam membentuk dan mengelola tim proyek dalam menangani suatu proyek agar mendapatkan hasil pekerjaan yang baik.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Lingkup Proyek*. Manajemen lingkup proyek menurut responden kelas perusahaan C merupakan bentuk pengolahan semua kegiatan agar masalah-masalah yang penting jangan sampai membuka peluang timbulnya interpretasi yang berbeda antara pihak-pihak yang terlibat didalam proyek demi kesuksesan proyek tersebut.
2. Keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan C adalah :
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Resiko*. Manajemen resiko hendaknya dapat menangani segala bentuk resiko yang ada dan yang akan terjadi.
 - Keahlian dan kemampuan dalam *Kepemimpinan*. Keahlian dan kemampuan ini dibutuhkan karena responden kelas perusahaan C sebagian besar memimpin langsung suatu proyek.

- Keahlian dan kemampuan dalam *Pengalaman*. Seorang manager proyek yang memiliki pengalaman dalam menangani banyaknya proyek dan prestasi kerja yang telah dicapai dapat melaksanakan proyek dengan baik.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Komunikasi*. Sebagai pimpinan tertinggi didalam pelaksanaan proyek dilapangan seorang manager proyek memberikan arahan, bimbingan dan perintah secara langsung melalui keahlian dan kemampuannya dalam komunikasi.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kualitas/Mutu*. Hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dianalisa dengan manajemen kualitas/mutu untuk melihat kelayakan proyek yang berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Biaya*. Segala bentuk pengelolaan untuk menjamin penyelesaian proyek dengan anggaran yang sesuai rencana.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Organisasi*. Organisasi adalah tempat untuk mengatur unsur-unsur perusahaan yang terdiri dari tenaga kerja, tenaga ahli, material dan dana dalam suatu kegiatan, agar mencapai tujuan organisasi proyek yang efektif dan efisien.

3. Keahlian dan kemampuan yang kurang dibutuhkan untuk menjadi seorang Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan C adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen Kontrak dan Pembelian*. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan karena jenis proyek yang ditangani kelas perusahaan C hanya berskala kecil, sehingga hanya mengadakan kegiatan kontrak dan pembelian dalam jumlah kecil.
- Keahlian dan kemampuan dalam *Manajemen SDM*. Keahlian dan kemampuan ini kurang dibutuhkan karena kelas perusahaan C biasanya hanya memiliki SDM dalam jumlah yang kecil, sehingga tidak memerlukan pengelolaan yang serius..
- Keahlian dan kemampuan dalam *Pendidikan*. Responden kelas perusahaan C menganggap pendidikan S-1 lebih dibutuhkan untuk menjadi Manajer Proyek daripada pendidikan D-1 dan D-3, bahkan ada yang menjawab tidak dibutuhkan, sehingga mempengaruhi jawaban secara keseluruhan dari daerah ini.

4. Keahlian dan kemampuan yang tidak dibutuhkan untuk menjadi seorang

Manajer proyek menurut responden kelas perusahaan C adalah :

- Keahlian dan kemampuan dalam *Teknologi*. Responden kelas perusahaan C kurang memahami teknologi pemrograman yang dimaksudkan dalam kuisisioner, dan ada yang menganggap kurang membutuhkan teknologi dalam aplikasi di lapangan.

