

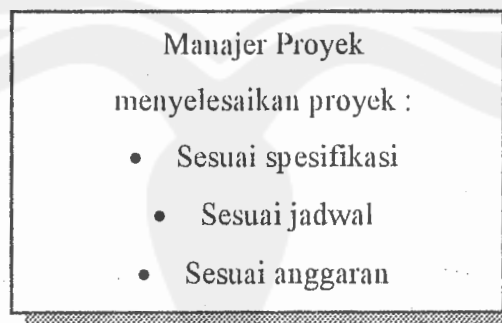
Bab II

LANDASAN TEORI

II.1 Komponen Utama Proyek

Sebuah proyek konstruksi pada dasarnya terdiri dari tiga komponen utama: spesifikasi, anggaran dan jadwal. Pada saat pertama kali sebuah proyek diberikan kepada seorang manajer proyek adalah sangat penting ketiga hal tersebut sudah dijelaskan dengan baik. Spesifikasi mencakup seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan pada proyek tersebut, yaitu kualitas dan kuantitas dari pekerjaan itu. Anggaran mencakup dana yang disediakan untuk proyek tersebut. Jadwal menunjukkan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan proyek tersebut.

Ketiga hal tersebut, spesifikasi, anggaran dan jadwal akan sangat berpengaruh terhadap kualitas proyek. Pada dasarnya kualitas adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan dari orang yang akan menggunakan proyek tersebut, yaitu pemilik proyek.



Gambar 2.1
Tujuan utama Manajer Proyek

Suatu proyek dikatakan berhasil jika hasil dari proyek tersebut pada akhirnya memenuhi keinginan dari pemilik proyek, dengan kata lain proyek

tersebut tersebut selesai sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan, menurut anggaran yang telah ditentukan dan selesai sesuai jadwal yang telah dibuat. Untuk memenuhi tujuan tersebut maka peran seorang manajer proyek sangatlah menentukan. Bagaimana seorang manajer proyek mengelola, menjalankan dan mengawasi suatu proyek akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu proyek.



Gambar 2.2

Kualitas adalah bagian integral dari spesifikasi, anggaran dan jadwal

II.2 Tujuan dari Manajemen Proyek

Tujuan dari manajemen proyek dapat didefinisikan sebagai mengkoordinasi manusia, peralatan, material, uang dan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan suatu proyek yang telah ditentukan spesifikasinya, dengan tepat waktu dan sesuai dengan anggaran yang ditentukan.

Sebagian besar pekerjaan dari seorang manajer proyek berhubungan dengan manusia, yaitu bagaimana mengidentifikasi suatu masalah dan menemukan penyelesaian dari masalah tersebut. Untuk dapat menjalankan tugas

ini seorang manajer proyek harus mempunyai hubungan yang baik dengan orang-orang yang bekerja bersamanya karena orang-orang inilah yang mempunyai kemampuan untuk menciptakan ide-ide, menemukan masalah dan penyelesaiannya, berkomunikasi dan dapat menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, manusia adalah sumber daya yang terpenting yang dimiliki oleh seorang manajer proyek. Oleh karena itu seorang manajer proyek harus mengembangkan suatu hubungan kerja yang baik dengan orang-orang di sekitarnya untuk mendapatkan yang terbaik dari kemampuan mereka.

II.3 Tipe Manajemen

Pada dasarnya jenis manajemen dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu manajemen fungsional dan manajemen proyek (Oberlender, 1993). Manajemen fungsional melibatkan tindakan mengkoordinasi suatu pekerjaan yang berulang dan sejenis yang dilakukan oleh orang-orang yang sama. Yang termasuk disini misalnya manajemen dari suatu departemen perencanaan teknik, pengawasan, ataupun manajemen departemen pembelian. Manajemen proyek melibatkan tindakan mengkoordinasi satu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu yang dikerjakan oleh sebuah tim yang terdiri dari banyak orang yang seringkali masing-masing belum saling mengenal dan belum pernah bekerja sama sebelumnya. Misalnya adalah manajemen dari suatu bangunan gedung konstruksi. Walaupun prinsip dasar dari manajemen berlaku bagi kedua tipe manajemen ini, tetapi tetap ada perbedaan diantara keduanya.

Kebanyakan orang memulai karier mereka di dalam lingkungan manajemen fungsional. Setelah lulus dari kuliah, seseorang biasanya langsung bekerja di dalam bidang yang sesuai dengan pendidikannya sehingga ia dapat

berfungsi dengan baik sesuai pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Lingkungan kerja ini biasanya berfokus pada bagaimana dan siapa yang akan melakukan suatu pekerjaan, sesuai dengan orang yang ahli dalam bidang ilmu tersebut. Tujuan karier mereka diarahkan untuk menjadi orang yang spesialis dalam suatu area teknis tertentu.

Manajemen proyek memerlukan kemampuan yang multi disiplin, untuk dapat mengkoordinasikan seluruh kebutuhan proyek tersebut, dengan bantuan banyak pihak yang spesialis dalam bidang mereka masing-masing.

Seorang manajer proyek harus dapat mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada pihak-pihak tersebut dan tetap mempertahankan fokusnya untuk menjaga kesatuan dan harmoni dari masing-masing pihak dari berbagai macam disiplin ilmu tersebut. Seorang manajer proyek tidak boleh menjadi terlalu terlibat dalam suatu jenis pekerjaan tertentu yang mendetil, atau hanya berfokus hanya pada satu bidang tertentu yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, tetapi seorang manajer proyek harus berfokus pada sasaran proyek secara keseluruhan.

Prinsip dasar dari manajemen proyek adalah mengorganisasi proyek untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang harus diselesaikan.

Lingkungan kerjanya berfokus pada apa yang harus dilaksanakan, kapan harus diselesaikan, dan berapa biaya yang harus dikeluarkan. Pengembangan karier dari seorang manajer proyek harus diarahkan kepada tujuan untuk menjadi seorang pimpinan dengan pandangan administrasi yang luas.

Keberhasilan suatu proyek sangat bergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh manajer proyek untuk mengkoordinasi pekerjaan timnya yang terdiri dari para spesialis dari berbagai bidang yang mempunyai kemampuan untuk

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahlian mereka. Tabel 2.1 menunjukkan hubungan antara manajemen proyek dan manajemen fungsional.

Tabel 2.1
Perbedaan antara manajemen proyek dan manajemen fungsional

Manajemen proyek lebih memperhatikan hal berikut	Manajemen fungsional lebih memperhatikan hal berikut
<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang harus dilakukan • Kapan itu harus selesai • Berapa biaya yang diperlukan • Mengkoordinasi semua kebutuhan 	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana itu harus dilakukan • Siapa yang akan melakukan • Seberapa baik itu akan dilakukan • Mengkoordinasi kebutuhan yang spesifik
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada berbagai disiplin ilmu • Bergantung pada banyak pihak lain • Kualitas proyek • Sudut pandang administratif • Pendekatan secara umum 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada satu disiplin ilmu • Menyediakan keahlian teknis tertentu • Kualitas teknis • Sudut pandang kemampuan teknis • Pendekatan seorang spesialis

II.4 Fungsi Manajemen

Manajemen pada dasarnya terdiri lima fungsi dasar yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemilihan staf, pengarahan, dan pengendalian (Oberlender, 1991). Walaupun fungsi dasar manajemen ini sudah dikembangkan dan digunakan oleh para manajer dalam bidang bisnis, tetapi fungsi dasar ini juga dapat diterapkan dalam manajemen suatu proyek konstruksi.

Perencanaan adalah suatu rumusan dasar dari seluruh tindakan yang akan dilakukan yang akan menjadi pegangan agar proyek dapat selesai. Dimulai dari permulaan proyek, spesifikasi pekerjaan, dan terus berlanjut sampai proyek selesai. Perencanaan proyek yang berhasil adalah perencanaan yang melibatkan partisipasi dari semua bagian yang terlibat dalam proyek tersebut.

Pengorganisasian adalah pengaturan dari berbagai sumber daya sedemikian rupa sehingga memenuhi rencana proyek yang sudah ditetapkan sebelumnya. Suatu proyek harus diorganisasikan sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dikerjakan.

Pemilihan staf, adalah proses memilih para individu yang mempunyai keahlian untuk mengerjakan suatu jenis pekerjaan. Orang yang diberi kepercayaan untuk menjadi bagian dari tim akan berpengaruh terhadap proyek secara keseluruhan. Kebanyakan manajer setuju bahwa sumber daya yang terpenting dari suatu proyek adalah manusia. Merekalah yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk mendisain, mengkoordinasi, dan membangun suatu proyek.

Pengarahan, yaitu memberikan pengarahan dari suatu pekerjaan agar proyek dapat selesai. Orang-orang yang berada di dalam staf proyek yang dapat memberikan keahlian teknis yang berbeda-beda harus dikembangkan menjadi sebuah tim yang efektif. Walaupun setiap orang memberikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian masing-masing, pekerjaan yang dilakukan oleh setiap bagian tersebut harus tetap diarahkan secara kolektif.

Pengendalian, adalah sesuatu yang dilakukan untuk dapat mengukur, melaporkan ataupun meramalkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada spesifikasi, anggaran ataupun jadwal proyek. Tujuan dari pengendalian proyek

adalah untuk menentukan dan memperkirakan penyimpangan dalam suatu proyek sehingga tindakan perbaikan dapat segera dilaksanakan. Pengendalian proyek memerlukan penyampaian laporan berkala secara kontinyu, sehingga tindakan manajemen dapat segera diambil lebih dini. Pengendalian ini sering kali menjadi fungsi yang paling sulit untuk dilaksanakan dengan baik dalam proses manajemen proyek.

II.5 Peran Seorang Manajer Proyek

Peran manajer proyek adalah memimpin tim yang bekerja dalam proyek untuk mendapatkan proyek yang berkualitas sesuai jadwal, anggaran dan spesifikasi yang sudah ditentukan. Karena setiap proyek itu unik, selalu berbeda satu dengan yang lain, maka hasil suatu proyek tidak dapat diperkirakan secara pasti sebelumnya. Seorang manajer proyek harus mencapai hasil akhir dengan menghadapi segala resiko dan masalah yang terjadi. Seorang manajer proyek harus dapat menjalankan kelima fungsi dasar dari manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pemilihan staf, pengarahan, dan pengendalian.

Rencana proyek adalah sumber dari manajemen proyek yang baik. Adalah sangat penting untuk seorang manajer proyek menyadari bahwa dia bertanggung jawab terhadap perencanaan proyek, dan itu harus dimulai pada tahap awal proyek (sebelum memulai pekerjaan apapun). Perencanaan adalah suatu proses yang kontinyu selama proyek berlangsung. Agar menjadi efektif maka perencanaan harus dilakukan dengan menerima masukan-masukan dari orang-orang yang terlibat dalam proyek.

Tabel 2.2
Peranan manajer proyek dalam perencanaan

1. Mengembangkan rencana berfokus pada pekerjaan yang akan dikerjakan
2. Menentukan sasaran proyek dan syarat-syarat yang diperlukan secara dini, sehingga setiap orang yang terlibat mengetahui apa yang mereka butuhkan
3. Melibatkan semua manajer dari setiap disiplin ilmu dan anggota staf kunci dalam proses perencanaan
4. Menentukan patokan-patokan yang jelas dalam proyek sehingga setiap bagian yang terlibat dapat mengetahui apa yang harus diselesaikan, dan kapan itu harus selesai
5. Buat segala kemungkinan yang dapat terjadi, agar dapat memperkirakan tenggang waktu bila terjadi masalah-masalah saat proyek berlangsung
6. Hindari pemrograman ulang atau perencanaan ulang suatu proyek kecuali memang sangat diperlukan
7. Siapkan persetujuan formal dengan pihak-pihak yang terkait selama memungkinkan, dan buat metoda-metoda untuk pengendalian bila suatu saat terjadi perubahan-perubahan
8. Komunikasikan rencana proyek untuk dapat memberikan definisi yang jelas kepada setiap individu tentang tanggung jawab, jadwal dan anggaran yang tersedia
9. Ingatlah bahwa rencana yang sangat baik yang sudah disiapkan akan menjadi tidak berarti bila rencana itu tidak dapat dilaksanakan

Suatu bagan struktur organisasi proyek harus dibuat oleh manajer proyek untuk setiap proyek. Gambar ini harus menunjukkan secara jelas saluran komunikasi yang teratur antara orang-orang yang bekerja dalam proyek. Para

anggota tim proyek harus mengetahui kekuasaan dan tanggung jawab dari semua anggota tim yang lain untuk menghindari mis-komunikasi dan kerja berulang-ulang. Pekerjaan yang terorganisir akan menyelesaikan proyek.

Tabel 2.3
Peran manajer proyek dalam pengorganisasian

<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengorganisasikan proyek sesuai pekerjaan yang harus diselesaikan 2. Menyusun struktur organisasi proyek untuk setiap proyek untuk menunjukkan siapa melakukan apa 3. Mendefinisikan secara jelas wewenang dan tanggung jawab dari setiap anggota tim dalam proyek

Pemilihan staf adalah sangat penting karena manusialah yang dapat membuat semua pekerjaan selesai. Kebanyakan orang setuju bahwa manusia adalah sumber daya yang terpenting dalam suatu proyek. Mereka menciptakan ide-ide, memecahkan masalah, menghasilkan disain, mengoperasikan peralatan, dan memasang peralatan sampai menjadi produk akhir. Karena setiap proyek itu unik, manajer proyek harus mengerti pekerjaan apa yang harus diselesaikan oleh masing-masing disiplin ilmu. Manajer proyek selanjutnya bekerja sama dengan manajer dari disiplin ilmu tertentu yang bersangkutan untuk memilih orang-orang yang dapat dipekerjakan dalam proyek tersebut.

Manajer proyek harus mengarahkan proyek secara keseluruhan dan melayani sebagai pemimpin yang efektif dalam mengkoordinasi semua aspek dari proyek. Hal ini membutuhkan hubungan kerja yang dekat antara manajer proyek dan para staf proyek untuk membangun sebuah tim kerja yang efektif. Seorang

manajer proyek haruslah seorang yang pandai dalam berkomunikasi dan memiliki kemampuan untuk bekerja dengan orang-orang pada setiap tingkatan kekuasaan.

Tabel 2.4
Peran manajer proyek dalam pemilihan staf

1. Mendefinisikan secara jelas pekerjaan yang harus dilakukan, dan bekerja dengan para manajer departemen dalam memilih anggota-anggota tim
2. Menyediakan orientasi yang efektif dari tujuan dan sasaran proyek untuk para anggota tim pada awal proyek
3. Menjelaskan kepada anggota tim apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana pekerjaan mereka berpengaruh terhadap keseluruhan proyek
4. Menerima setiap input dari anggota tim untuk mengambil kesepakatan dalam spesifikasi, anggaran, dan jadwal proyek

Manajer proyek harus dapat mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada orang lain dan berkonsentrasi pada gabungan proses yang melibatkan seluruh disiplin ilmu. Ia tidak boleh menjadi terlalu terlibat dalam suatu tugas yang mendetil, tetapi harus menjadi pemimpin dari seluruh tim untuk mencapai sasaran proyek.

Pengendalian proyek adalah salah satu prioritas dalam manajemen dan melibatkan tindakan kerja sama dari seluruh anggota tim. Adalah sangat penting bagi manajer proyek untuk membuat suatu sistem pengendalian yang dapat mengantisipasi dan melaporkan penyimpangan dalam jadwal, sehingga tindakan perbaikan dapat segera diambil sebelum masalah yang lebih serius terjadi.

Tabel 2.5
Peran Manajer proyek dalam pengarahan ✕

1. Melayani sebagai seorang pemimpin yang efektif dalam mengkoordinasi semua aspek penting dari proyek
2. Menunjukkan rasa tertarik dan antusias dalam proyek dengan sikap yang optimis
3. Meluangkan waktu untuk para staf proyek, membawa masalah ke forum yang terbuka, dan selesaikan masalah secara bersama-sama
4. Menganalisis dan menyelidiki masalah secara dini sehingga didapatkan penyelesaian yang lebih cepat
5. Mendapatkan segala sumber daya yang diperlukan oleh anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan mereka guna keberhasilan proyek
6. Menyadari pentingnya para anggota tim, memberikan pujian untuk pekerjaan yang baik, membimbing mereka dalam memperbaiki kesalahan yang dilakukan, dan membangun suatu tim yang efektif

Banyak anggota tim tidak suka dikatakan dikendalikan, maka istilah pengawasan proyek mungkin dapat digunakan sebagai gambaran dalam mengantisipasi dan melaporkan penyimpangan yang terjadi dalam proyek. Sistem pengendalian proyek yang efektif harus melibatkan semua bagian dari proyek: kualitas, pekerjaan yang sudah selesai, anggaran, jadwal dan perubahan spesifikasi.

Tabel 2.6
Peran manajer proyek dalam pengendalian

1. Membuat catatan dari perbandingan antara rencana dan pekerjaan sesungguhnya yang sudah dikerjakan untuk mengukur keberhasilan proyek
2. Membuat grafik anggaran proyek tiap bulan dan bandingkan antara rencana semula dan kenyataan
3. Catat setiap hasil dari pertemuan atau rapat, percakapan telepon dan perjanjian-perjanjian
4. Pastikan setiap orang menerima pesan yang harus diterima, sehingga tidak ada orang yang menerima tugasnya secara mendadak.

II.6 Memilih Manajer Proyek

Memilih seorang manajer proyek yang baik bukanlah hal yang mudah. Diperlukan sifat-sifat dan keahlian tertentu untuk menjadi manajer yang berhasil.

George J. Ritz menyatakan bahwa seorang manajer proyek harus: (Ritz, 1994)

- Seorang manajer / administrator yang efektif
- Berorientasi pada manusia
- Dapat mengambil keputusan
- Seorang komunikator yang baik
- Dapat menyelesaikan masalah
- Responsif
- Mempunyai pengetahuan yang baik dalam bisnis
- Kreatif dan penuh imajinasi
- Sabar

Selanjutnya dikatakan bahwa seorang manajer proyek yang berhasil harus memiliki:

- Sifat kepemimpinan yang kuat dan mampu memotivasi
- Standar yang tinggi dalam etika dan kepribadian
- Dorongan pribadi yang kuat
- Stamina fisik yang kuat dan mental yang tangguh
- Kemampuan yang bersifat multi-disiplin

Anthony Walker memberikan beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang manajer proyek yang baik yaitu : (Walker, 1996)

- Integritas
- Percaya diri
- Kemampuan untuk mendelegasikan dan memberi kepercayaan pada orang lain
- Kemampuan menghadapi tekanan
- Dapat bersikap tegas
- Konsisten dan stabil
- Motivasi yang kuat dan dedikasi yang tinggi
- Determinasi
- Pemikiran yang positif
- Kesehatan yang prima
- Keterbukaan dan kemampuan untuk mendengar pendapat orang lain
- Interaksi sosial yang baik dengan berbagai tipe manusia

Dr. Normand Pettersen menuliskan tentang hal-hal yang penting untuk diperhatikan dalam memilih seorang manajer proyek yang berhasil. Ada 21 daftar kemampuan yang dikelompokkan ke dalam lima set yaitu kemampuan dalam

menyelesaikan masalah, administrasi, pengawasan dan manajemen tim proyek, hubungan antar pribadi, dan kualitas pribadi yang lain. (Pettersen, 1991)

Kelima golongan tersebut terdiri dari beberapa kemampuan, dengan perincian sebagai berikut:

1. Menyelesaikan masalah

Kemampuan ini adalah gabungan dari tiga kemampuan yang bervariasi dari menganalisis masalah sampai pengambilan keputusan. Kemampuan menganalisis masalah berhubungan dengan kemampuan orang tersebut untuk menggunakan informasi yang ada. Hal ini sangat berhubungan dengan potensi mental dan intelektual orang tersebut. Kemampuan penilaian dan pengalaman di lapangan didasarkan pada pengalaman yang dimiliki oleh calon manajer proyek tersebut. Sedangkan ketegasan menyatakan kemampuan untuk membuat keputusan dan menerapkan penyelesaian yang sudah ditetapkan.

2. Administrasi

Kelompok ini terdiri dari kemampuan manajerial (perencanaan organisasi dan pengendalian), aspek politik (strategi dan pengetahuan dasar organisasi) dan aspek teknik (pengetahuan khusus).

3. Pengawasan dan Manajemen Tim Proyek

Berisi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pengawasan dan manajemen tim proyek. Empat prediksi yang pertama berhubungan dengan sikap manajer terhadap anggota tim secara individu, dan dua prediksi berikutnya berhubungan dengan manajemen dari tim secara keseluruhan.

4. Hubungan antar pribadi

Kelompok ini mencakup kemampuan dalam berkomunikasi secara langsung, kemampuan untuk melakukan persuasi, dan mengadakan negosiasi.

5. Kualitas pribadi yang lain

Mencakup berbagai karakteristik pribadi yang lain seperti kepercayaan diri, kedewasaan, kestabilan emosi, kejujuran, kesetiaan, dan minat atas pekerjaan.

Daftar di atas didasarkan pada model dari prestasi kerja seseorang yang dapat dinyatakan menurut rumus (Dupont, 1987 diambil dari Pettersen, 1991):

$$\text{PRESTASI} = \text{KEMAMPUAN} + \text{MOTIVASI} + \text{KEPRIBADIAN}$$

Kemampuan mencakup kemampuan dasar yaitu ketrampilan dan pengetahuan; dengan kata lain apa yang diketahui orang dan apa yang dapat dilakukannya. Kemampuan adalah hasil dari bakat yang telah dikembangkan sepanjang waktu melalui proses belajar dan pengalaman.

Jika kemampuan berhubungan dengan apa yang dapat dilakukan seseorang, motivasi lebih berhubungan dengan apa yang ingin dilakukan seseorang. Dengan kata lain, dari sudut pandang pekerja, motivasi ditunjukkan dari kesediaan seseorang untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki demi kepentingan dan tujuan organisasi. Sedangkan kepribadian memberikan gaya kepada tingkah laku atau sikap yang didorong oleh motivasi.