

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1 Kesimpulan

Dari analisis data yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut ini:

1. Dari 21 kriteria yang diajukan, ternyata bahwa manajer proyek di Indonesia mempunyai kelebihan dalam hal kesetiaan, kejujuran dan integritas. Hal ini menunjukkan manajer proyek di Indonesia cenderung untuk mendukung dan menghormati atasannya. Mereka juga bersifat profesional dalam bertugas dan memiliki integritas terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya. Jika diperlukan mereka juga rela untuk mendahulukan kepentingan organisasi atau perusahaan daripada kepentingan pribadinya.
2. Kelemahan dari manajer proyek di Indonesia pada umumnya adalah dalam hal pengetahuan mengenai teknik-teknik dan teori-teori yang berhubungan dengan manajemen. Pengetahuan tentang kemajuan-kemajuan dalam hal manajemen dan organisasi proyek yang lebih efektif dan berhasil masih kurang. Hal ini dapat diakibatkan karena kurangnya para manajer proyek di Indonesia mengikuti seminar-seminar tentang manajemen, baik dalam bidang konstruksi ataupun di bidang manajemen secara umum.

3. Untuk menjadi manajer proyek yang berhasil, paling tidak ada lima kriteria pokok yang harus dikuasai. Jika disusun menurut yang paling penting kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

- Analisis masalah
- Hubungan antar pribadi
- Kualitas pribadi yang lain (kedewasaan, percaya diri, integritas, dll)
- Pengawasan dan manajemen tim proyek
- Administrasi

V.2 Saran

Hasil penelitian ini hendaknya dapat dijadikan alat bantu bagi perusahaan yang ingin mendapatkan manajer proyek yang berhasil dan efektif.

Karena dalam penelitian ini, data yang digunakan hanya berjumlah dua puluh (karena terbatasnya waktu dan situasi ekonomi nasional yang kurang menguntungkan), maka jika ingin diperoleh hasil yang lebih representatif, tentu dapat diadakan penelitian lebih lanjut dengan responden yang lebih banyak.

Hasil penelitian ini juga hendaknya jangan terlalu dijadikan ukuran mengenai kualitas manajer proyek di Indonesia secara keseluruhan, karena pada penelitian ini data yang diteliti berasal dari para manajer proyek yang berdomisili di kota Yogyakarta dan Semarang saja. Jika ingin meneliti kualitas yang sebenarnya dari manajer proyek di Indonesia tentunya juga harus meneliti juga para manajer proyek yang ada di kota-kota besar lainnya, seperti di Jakarta, Surabaya, Medan, dll.

DAFTAR PUSTAKA

1. Dupont, J.B. (1987) *Traite de psychologie du travail*, Paris Presses Universitaires de France, p. 511-533
2. Gaddis, P.O. (1959) *The Project Manager*, Harvard Business Review, May-June, p.89-97
3. Hersey, P. and Blanchard, K. (1985), *Management of Organizational Behavior*, Utilizing Human Resources, Fourth edition, Prentice-Hall, Inc., p.85
4. Oberlender, G. D. (1993) *Project Management For Engineering And Construction*, McGraw-Hill, Inc., p. 4-13
5. Pettersen, N. (1991) *Selecting Project Managers: An Integrated List of Predictors*, Project Management Journal, volume XXII, June.
6. Pozner, B. Z. *What It Takes To Be A Good Project Manager*, The Project Manager, Chapter 3.
7. Ritz, G. J. (1994) *Total Construction Project Management*, International Editions, McGraw-Hill, Inc., p. 396-400
8. Snyder, N.H., Dowd, J.J. Jr., Houghton, D.M. (1994) *Vision, Values & Courage, Leadership for Quality Management*, The Free Press, p. 86-87
9. Timpe, A.D. (1987) *The Art and Science of Business Management Leadership*, KEND Publishing,
10. Walker, A. (1996) *Project Management in Construction*, Blackwell Science, p. 175-176; 188

LAMPIRAN



Kuesioner

Daftar Kualitas Manajer Proyek

Kuesioner ini dibuat dalam rangka penelitian untuk mengetahui tingkat kualitas yang dimiliki oleh para manajer proyek yang telah berpengalaman dan saat ini bekerja dalam suatu perusahaan kontraktor kelas A.

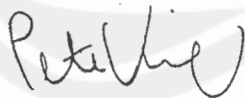
Hasil dari kuesioner ini akan dipakai sebagai data-data yang nantinya akan diolah lebih lanjut oleh penulis untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir tingkat sarjana yang sedang dikerjakan oleh penulis.

Demi tercapainya tujuan tersebut, kuesioner ini sengaja diisi tanpa harus mencantumkan nama pengisi. Sehingga diharapkan pengisi dapat memberikan jawaban yang lebih terbuka menurut keadaan yang sebenarnya sesuai dengan keadaan pengisi.

Penulis adalah mahasiswa tingkat akhir Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dan saat ini tengah menyelesaikan tugas akhirnya di bawah bimbingan, Dr. Ir. Peter F. Kaming, M.Eng.

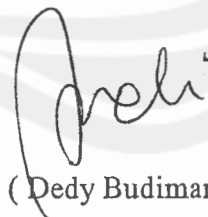
Atas kesediaannya mengisi kuesioner ini penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Dosen Pembimbing



(Ir. Peter F. Kaming, M.Eng, Ph.D)

Penulis



(Dedy Budiman)

Kuesioner
Daftar Kualitas Manajer Proyek

Nama Perusahaan : _____

Jabatan : _____

Pengalaman kerja

- a. < 5 tahun
- b. 5 – 10 tahun
- c. > 10 tahun

Latar belakang pendidikan

- a. Lulus SMA
- b. S1
- c. S2
- d. S3

Besarnya penghasilan

- a. < Rp. 20 juta / tahun
- b. Rp. 20 – 50 juta / tahun
- c. Rp. 50 – 100 / tahun
- d. > Rp. 100 juta / tahun

Penjelasan cara mengisi kuesioner

Ada 21 pertanyaan yang harus dijawab oleh pengisi. Cara mengisi dengan melingkari jawaban yang paling sesuai. Setiap pertanyaan mempunyai beberapa penjelasan di bawahnya yang mendukung pertanyaan tersebut.

Jawaban yang disediakan terdiri dari 5 (lima) skala, sebagai berikut:

- 5 = Sangat baik
- 4 = Baik
- 3 = Cukup
- 2 = Kurang
- 1 = Sangat kurang

Pengisi harus memilih di antara 1 (satu) sampai 5 (lima) alternatif yang tersedia untuk menggambarkan sejauh manakah tingkat kemampuan keadaan pengisi terhadap hal tersebut saat ini.

DAFTAR KUALITAS MANAJER PROYEK

A. Menyelesaikan masalah

| | Sangat baik | Baik | Cukup | Kurang | Sangat kurang |
|--|-------------|------|-------|--------|---------------|
| 1. Analisa masalah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kemampuan-kemampuan mental dan konseptual | | | | | |
| Kemampuan untuk mengelola banyak informasi secara cepat | | | | | |
| Mengidentifikasi masalah-masalah yang penting | | | | | |
| Melihat lebih dari sekadar akibat untuk menemukan penyebab | | | | | |
| Mengumpulkan dan menganalisa data yang diperlukan untuk melakukan diagnosa | | | | | |
| Mengembangkan seluruh kemungkinan yang ada dan konsekuensinya | | | | | |
| 2. Penilaian dan pengalaman di lapangan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Memilih dengan bijaksana diantara penyelesaian yang mungkin | | | | | |
| Membuat keputusan dan menerapkan solusi yang akan memberi batasan suatu proyek dan lingkungannya | | | | | |
| Selalu menaruh dalam pikiran suatu perspektif yang menyeluruh dari proyek, dan bukan hanya dari satu segi | | | | | |
| 3. Ketegasan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kemampuan untuk membuat keputusan | | | | | |
| Tetap berpegang pada keputusan yang sudah dibuat, bahkan dalam situasi yang mungkin untuk dirinya sendiri tidak menyenangkan | | | | | |
| Menetapkan strategi yang konkrit untuk mengimplementasikan keputusan yang dibuat. (rencana kerja, pemberian tanggung jawab, menetapkan sasaran dan memperkirakan hasilnya) | | | | | |

B. Administrasi

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 4. Perencanaan dan organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mengidentifikasi sasaran dan prioritas | | | | | |
| Membuat rencana kerja dan batas waktu | | | | | |
| Mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan | | | | | |
| Mendefinisikan tugas dan metoda kerja | | | | | |
| 5. Kontrol | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Menjaga agar kegiatan rutin harian tetap berjalan sesuai dengan sasaran dan jangka waktu selesainya proyek | | | | | |
| Memastikan "follow-up" dan membuat koreksi bila diperlukan | | | | | |
| Mengikuti budget yang ditentukan dan menjalankan kontrol keuangan | | | | | |
| 6. Strategi dan Pengetahuan dasar organisasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mengambil tindakan untuk memperoleh informasi yang diperlukan | | | | | |
| Membangun hubungan formal maupun informal dengan partner kerja | | | | | |
| Mengetahui seluk beluk organisasi dan operasinya | | | | | |
| Kemampuan untuk bekerja secara harmonis dalam organisasi | | | | | |
| Kemampuan untuk mendorong orang lain untuk mencapai tujuan | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Pengetahuan khusus | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mengetahui informasi, prinsip-prinsip, teori-teori, dan teknik-teknik yang berguna untuk menyelesaikan berbagai macam tugas | | | | | |
| Pengetahuan ini bisa berhubungan dengan hal manajemen, teknologi yang digunakan, situasi lapangan. | | | | | |

C. Pengawasan dan Tim manajemen proyek

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. Pendelegasian tanggung jawab | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Dapat percaya pada orang lain | | | | | |
| Memberi tugas yang jelas untuk dikerjakan, tapi tetap memberi cukup kebebasan untuk inisiatif dari anggota tim | | | | | |
| Pendelegasian tanggung jawab pada tingkat yang sesuai | | | | | |
| Membagikan sebagian tanggung jawab pada anggota tim yang lain | | | | | |
| Mengalokasikan wewenang dan sumber daya kepada anggota tim untuk membuat keputusan dalam pekerjaan di bawah tanggung jawab mereka | | | | | |
| Kemampuan untuk bekerja dengan anggota tim yang sudah ahli, dengan tidak terlalu mengekang, tapi juga tidak terlalu bebas | | | | | |
| 9. Struktur tim | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Menyusun tugas-tugas untuk dilaksanakan dan dapat mengkomunikasikannya dengan jelas | | | | | |
| Kemampuan untuk menggunakan kekuasaan secara unilateral | | | | | |
| Memberi bantuan kepada anggota tim | | | | | |
| Menciptakan suasana yang mendukung tercapainya tujuan | | | | | |
| 10. Perhatian terhadap anggota tim | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Bersikap ramah terhadap anggota tim | | | | | |
| Identifikasikan kebutuhan mereka dan pastikan kepuasan kerja mereka | | | | | |
| Bersikap adil | | | | | |
| 11. Perkembangan dari para anggota tim | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Selalu menilai hasil kerja setiap anggota tim dan berikan saran-saran yang membangun | | | | | |
| Identifikasikan latihan apa yang diperlukan oleh anggota tim untuk dapat berprestasi lebih baik | | | | | |
| Tetapkan strategi pelatihan dan pastikan anggota tim melakukannya | | | | | |
| Tunjukkan betapa pentingnya pelatihan dengan meluangkan dana, sumber daya dan waktu untuk itu | | | | | |
| 12. Kerja tim, Fleksibilitas dan kerja sama | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kemampuan untuk bekerja sebagai bagian dari sebuah kelompok | | | | | |
| Menyadari keadaan-keadaan di mana diperlukan kerja tim atau keputusan secara tim | | | | | |
| Ciptakan iklim yang membuat setiap anggota untuk dapat berpartisipasi | | | | | |
| Dapat menghargai pandangan orang lain | | | | | |
| Siap untuk merubah pendapat sendiri dan untuk berkompromi | | | | | |
| 13. Menyelesaikan konflik | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kemampuan untuk mengatur para spesialis dari berbagai bidang | | | | | |
| Dapat mengenal situasi konflik dan dapat menyelesaikannya dengan efisien | | | | | |
| Mengetahui psikologi konflik | | | | | |

D. Hubungan Antar-pribadi

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. Komunikasi langsung | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Berkomunikasi secara efisien dengan orang lain Dapat membuat presentasi verbal yang efektif Berkomunikasi dengan tegas untuk menunjukkan keseriusan proyek | | | | | |
| 15. Pengaruh antar pribadi, persuasi dan negosiasi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Peduli terhadap perasaan, kebutuhan dan harapan dari orang lain Mengetahui pengaruh dari tindakan seseorang terhadap orang lain Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan Membawa lawan bicara menjadi setuju dengan pandangan kita dengan tetap memelihara hubungan baik | | | | | |
| 16. Kekuasaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kewibawaan untuk memerintah Kebutuhan untuk mendominasi bukan untuk didominasi Peduli akan pengaruh seseorang terhadap orang lain | | | | | |

E. Kualitas pribadi yang lain

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 17. Kebutuhan untuk mencapai sesuatu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Hasrat untuk menjadi lebih baik, bahkan menjadi yang terbaik Selalu terarah pada tindakan dan hasil yang ingin dicapai Dinamis, pantang menyerah, penuh energi Optimis, yakin akan kemampuan diri sendiri untuk mempengaruhi keadaan di sekelilingnya | | | | | |
| 18. Percaya diri, kedewasaan dan kestabilan emosi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Keyakinan pada kemampuannya sendiri Siap untuk menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat keputusan yang diambil Stabil dan kuat secara emosional Dapat mengendalikan emosinya Tahan terhadap tekanan | | | | | |
| 19. Kesetiaan, kejujuran dan integritas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mendukung politik organisasi dan nilai-nilainya Menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi Menghormati atasan Menghormati perjanjian Bersikap profesional dan memiliki integritas | | | | | |
| 20. Toleransi atas perbedaan pendapat dan keterbukaan untuk berubah | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Dapat mengantisipasi keadaan yang tidak pasti dan yang tidak bisa diperkirakan sebelumnya Keterbukaan untuk merubah rencana, pendekatan, strategi ataupun kebijaksanaan sesuai dengan keadaan yang dihadapi | | | | | |
| 21. Minat atas pekerjaan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Memiliki motivasi untuk pekerjaannya dan untuk kegiatan-kegiatan yang lain yang mendukung Harapan-harapan dan rencana karier yang sesuai dengan kesempatan yang ditawarkan Tertarik pada kondisi kerja (tempat, waktu, upah, dll) | | | | | |

| No | MENYELESAIKAN MASALAH | | | | ADMINISTRASI | | | | B |
|----|-----------------------|--------------------------------------|-----------|------|----------------------------|---------|---|--------------------|------|
| | Analisa masalah | Penilaian dan pengalaman di lapangan | Ketegasan | A | Perencanaan dan organisasi | Kontrol | Strategi dan pengetahuan dasar organisasi | Pengetahuan khusus | |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,5 |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 4,33 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,25 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 2,67 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,25 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3,75 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 7 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3,75 |
| 9 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 |
| 10 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 3,33 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,75 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,25 |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 3 | 3 | 3,33 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2,5 |
| 15 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,5 |
| 16 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 17 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,5 |
| 18 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,75 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,25 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Keterangan

A = Nilai rata-rata Menyelesaikan masalah

B = Nilai rata-rata Administrasi

| No | PENGAWASAN DAN MANAJEMEN TIM PROYEK | | | | | | | | | | HUBUNGAN ANTAR PRIBADI | | | |
|----|-------------------------------------|--------------|--------------------------------|------------------------------------|---|-----------------------|------|---------------------|--|-----------|------------------------|--|--|--|
| | Pendelegasian tanggung jawab | Struktur tim | Perhatian terhadap anggota tim | Perkembangan dari para anggota tim | Kerja tim, fleksibilitas dan kerja sama | Menyelesaikan konflik | C | Komunikasi langsung | Pengaruh antar pribadi, persuasi dan negosiasi | Kekuasaan | D | | | |
| 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,5 | 4 | 5 | 4,33 | | | | |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3,83 | 4 | 3 | 3,67 | | | | |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3,83 | 4 | 3 | 3,67 | | | | |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,5 | 3 | 2 | 3 | | | | |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 5 | 4,67 | | | | |
| 6 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,5 | 4 | 3 | 4 | | | | |
| 7 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4,17 | 5 | 4 | 4,67 | | | | |
| 8 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,33 | | | | |
| 9 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,5 | 5 | 5 | 5 | | | | |
| 10 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,5 | 5 | 5 | 5 | | | | |
| 11 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,5 | 4 | 4 | 3,67 | | | | |
| 12 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,67 | 3 | 4 | 3,67 | | | | |
| 13 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3,83 | 3 | 3 | 3 | | | | |
| 14 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,33 | 4 | 3 | 3,33 | | | | |
| 15 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,5 | 3 | 3 | 3,33 | | | | |
| 16 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3,33 | 4 | 2 | 3 | | | | |
| 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 3 | 3,67 | | | | |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,83 | 4 | 4 | 3,67 | | | | |
| 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,83 | 4 | 3 | 3,67 | | | | |
| 20 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4,17 | 4 | 4 | 4,33 | | | | |

Keterangan
 C = Nilai rata-rata Pengawasan dan Manajemen Tim Proyek
 D = Nilai rata-rata Hubungan antar pribadi

65
 12
 17-60
 8 7/20

| KUALITAS PRIBADI YANG LAIN | | | | | | E |
|----------------------------|----------------------------------|---|-------------------------------------|---|----------------------|-----|
| No | Kebutuhan untuk mencapai sesuatu | Percaya diri, kedewasaan dan kestabilan emosi | Kesetiaan, kejujuran dan integritas | Toleransi atas perbedaan pendapat dan keterbukaan untuk berubah | Minat atas pekerjaan | E |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,8 |
| 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3,6 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,2 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,8 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4,4 |
| 6 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3,6 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,4 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,8 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,6 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 15 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,6 |
| 17 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,4 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 19 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3,2 |
| 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 |

Keterangan

E = Nilai rata-rata Kualitas pribadi yang lain

