

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tim proyek (*project team*) merupakan salah satu struktur inti (*core structure*) dari organisasi perusahaan konstruksi. Setidaknya ada dua alasan mengapa tim proyek ditempatkan sebagai struktur inti yaitu tim proyek merupakan *one of the real profit makers* perusahaan konstruksi, dan organisasi proyek sebagai induk dari tim proyek, dengan segala keluasan dan kerumitan permasalahan dan tantangannya, merupakan lahan terbaik bagi kaderisasi calon-calon pimpinan perusahaan konstruksi di masa mendatang.

Dibandingkan dengan struktur organisasi lainnya didalam lingkup perusahaan konstruksi, tim proyek bersifat agak khusus, mengingat struktur organisasi ini biasanya dibentuk dalam tempo yang singkat dan difungsikan hanya untuk kurun waktu terbatas. Kekhususan ini menjadi semakin *challenging* (menantang), karena pada saat yang bersamaan tim proyek juga dituntut untuk memiliki daya efektivitas yang sungguh-sungguh tinggi. Bagi tim proyek, tidak ada kata gagal, rugi, terlambat, dan sejenisnya, walaupun Kepala Proyek dan rekan-rekannya menyadari sedari awal bahwa mereka bergerak dalam ruang dan waktu yang penuh keterbatasan. Sebagai implikasi dari *organization nature* seperti ini, setiap anggota tim proyek praktis hanya memiliki kesempatan adaptasi yang sangat singkat, baik adaptasi terhadap anggota tim lain, tugas dan tanggung jawabnya, lingkungan sekitar proyek tersebut. Seorang anggota tim proyek tidak dapat berlama-lama berkenalan untuk bersosialisasi dengan anggota tim lainnya, atau berlama-lama menyesuaikan diri dengan lingkungannya, dan juga tidak bisa berlama-lama mempelajari *job-desc* dan *technical knowhow* tertentu agar fasis melaksanakan tugas tanggung jawabnya.

Goestiandi (2000) menjelaskan, *Individual professionalism* (kemampuan profesional individu) dan *team synergy* (keterpaduan team) adalah kata kunci bagi *quick organization* seperti ini. Ini berarti bahwa sebagai individu, setiap anggota tim proyek selayaknya memiliki kemampuan intelektual, ketrampilan teknis, dan semangat profesionalisme yang dapat diandalkan, dan sebagai bagian dari suatu kelompok, setiap anggota tim harus mampu memfungsikan dirinya untuk bersama-sama anggota tim lainnya, membantu satu kesatuan kolektif yang solid. Dan diantara kedua *success factor* tersebut, sinergi tim seringkali jauh lebih kontributif bagi kinerja tim secara keseluruhan. Sinergi tim lahir dari upaya pemahaman terhadap orang lain. Sinergi tim proyek juga hanya akan lahir, apabila masing-masing anggota menyadari dan memahami karakter kerja dari rekan-rekannya, dan kemudian masing-masing dapat juga dilimpahkan tugas dan tanggung jawab yang paling sepadan dengan karakter kerjanya tersebut.

## **2.1 Tim proyek**

### **2.1.1 Membentuk tim proyek**

Menurut Davis et al (1997), yang dimaksud dengan tim proyek adalah sebuah tim multidisipliner, yang merupakan paduan yang efektif dari kecakapan, pengetahuan, dan bakat. Tim ini terdiri dari orang-orang terbaik yang dipilih untuk menangani sebuah proyek, dengan menuangkan seluruh kecakapan dan keahliannya. Seringkali tim ini merupakan bentuk awal dari tim sejati yang mencoba dibentuk dalam suatu organisasi.

Stott (1995) menjelaskan bahwa tim proyek adalah suatu kelompok yang biasanya bersifat sementara, dan dipakai pada suatu periode terbatas untuk memecahkan masalah-masalah yang spesifik atau untuk mengembangkan suatu produk baru. Tim tersebut bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan dilapangan.

Thamhain (1988) menjelaskan, yang dimaksud dengan membentuk sebuah tim adalah proses pengambilan atau pengumpulan individu-individu dengan kebutuhan yang berbeda-beda, dari berbagai latar belakang, dan keahlian kemudian mengubah bentuknya kedalam sebuah penggabungan, untuk membentuk sebuah unit yang efektif. Pada saat proses perubahan bentuk tersebut, penyatuan tujuan dan kemampuan komunikasi, kerjasama dari kontribusi tiap individu disatukan untuk mendukung tim mencapai suatu tujuan.

Menurut Roseau (1998), tim proyek terdiri dari orang-orang yang memberi laporan administrasi kepada manajer proyek, karena manajer proyek dapat memberikan paket pekerjaan kepada mereka daripada membuat perundingan dengan manajer lain untuk membuat komitmen mengenai pekerjaan mereka. Manajer proyek dapat mengelola proyek sepenuhnya dengan personil tim proyek yang :

1. telah bekerja untuknya;
2. tercantm dalam usulan proyek;
3. menunjukkan penyaluran kemampuan yang benar untuk menyelesaikan pekerjaan diproyek.

Dipohusodo (1996) menjelaskan bahwa salah satu upaya untuk mewujudkan integritas didalam keseluruhan kerangka sistim manajemen proyek konstruksi yang menyatu, dilakukan pendekatan membentuk semangat dalam satu tim proyek yang terdiri dari unsur-unsur Pemberi Tugas, Manajer Konstruksi, dan Konsultan Perencana. Dengan pendekatan tim proyek ini diharapkan dapat menyatupadukan persepsi masing-masing unsur mengenai sasaran dan tujuan proyek.

Menurut Kerzner (1995) untuk membentuk sebuah tim merupakan salah satu tanggung jawab dari manajer. Membentuk sebuah tim, meliputi semua aspek dari kemampuan manajer yang membutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi,

komitmen, dan kemampuan mengatasi variasi tugas dari kelompok, dari sebuah bentuk *tradisional functional organization* (organisasi tradisional) kedalam sebuah program tunggal sistim management. Dari aturan-aturan organisasi yang bersifat kompleks yang terdapat pada sebuah organisasi perusahaan konstruksi diterapkan dalam sebuah tim proyek.

Menurut Eisner (1997), membentuk sebuah tim dan menjadi bagian dari sebuah tim merupakan masalah pokok (*critical issues*) dalam proyek dan *sistem engginering managements*. Faktor-faktor yang dapat dipakai sebagai pertimbangan dalam membentuk sebuah tim proyek menurut Eisner (1997) adalah :

1. Mengembangkan dan mempersiapkan sebuah rencana anggaran untuk membentuk tim dan mengoperasikan.
2. Mengadakan pertemuan periodik dan pertemuan khusus untuk tim.
3. Memperjelas misi, tujuan dan aturan untuk tim.
4. Mengajak tim untuk lebih berpartisipasi dalam suatu kegiatan, terlibat persetujuan bersama, dan turut serta dengan suatu tindakan.
5. Melibatkan tim dalam menganalisis suatu situasi dan pemecahan masalahnya.
6. Memberikan penghargaan atau pujian, terhadap anggota tim yang berprestasi dan partisipasinya.
7. Menjamin produktivitas dan efisiensi tim.
8. Memperoleh suatu hasil timbal balik dari anggota tim.
9. Menggabungkan, mengkoordinasi, memfasilitasi, dan menjamin arus informasi antar anggota tim.
10. Menjaga komunikasi yang efektif.

✓ Thamhain (1988), menyebutkan bahwa membentuk tim sangat penting, terutama dalam sebuah proyek yang diorientasikan pada lingkungan kerjanya dimana terdiri dari

kegiatan antar multidisiplin yang sangat kompleks dan membutuhkan penggabungan dari beberapa spesialis juga dukungan dari beberapa kelompok. Mengatur kegiatan dari beberapa multifungsi ini bagi para manajer dan pemimpin tugas membutuhkan suatu hubungan antara garis dan tujuan organisasi dengan para personel yang diperlukan dibalik hubungan formal dan wibawa yang dimiliki oleh para manajer dan pemberi tugas tersebut. Namun, bagian lain dari tantangan membentuk tim ini adalah komunikasi dan kontrol sifat-sifat alami organisasi proyek dengan hubungan horisontal dan vertikal dari organisasi itu sendiri. Apabila ada salah pengertian antara pimpinan organisasi dengan manajer tim menyebabkan kinerja tim nantinya dapat terhambat.

Curtis (1993) menjelaskan bahwa, tim merupakan sebuah bagian formal dari suatu struktur organisasi, sebuah unit yang lebih spesifik. Tim bukan hanya sebuah label untuk menjelaskan atau menandai dan memberikan suatu nomer tertentu kepada para anggotanya yang bekerja pada suatu area, atau yang mempunyai kesamaan tanggung jawab. Anggota tim harus mempunyai satu kemampuan untuk memahami timnya, mengakui dan memahami keberadaan anggota tim lainnya, dan juga memahami akan posisi masing-masing individu dalam tim terhadap personel lainnya dalam masing-masing posisi dalam tim tersebut.

Membentuk sebuah tim merupakan suatu proses yang berkelanjutan dimana membutuhkan suatu leadership skills dan pemahaman tentang berorganisasi, struktur organisasi yang kuat, dan unsur-unsur memotivasi. Karena dengan didukung oleh kemampuan leadership dari seorang manajer proyek dan kemampuan memotivasi, akan dapat menentukan personel-personel yang tepat dalam posisinya dan mendukung kinerja tim nantinya.

### 2.1.2 Tahap membentuk tim proyek

Menurut Farooq & Bubshait (1999), sebelum membentuk tim yang efektif, tahap normal dalam mengembangkan sebuah tim harus dideskripsikan terlebih dahulu. Ada lima tahap yang harus dipertimbangkan dalam membentuk dan mengembangkan sebuah tim proyek yang efektif, yaitu :

#### 1. Pembentukan (*forming*)

Pada tahap ini, anggota tim mulai dikumpulkan menjadi satu dengan satu perasaan untuk mengantisipasi dan satu komitmen yang bulat. Motivasi tiap individu juga berpengaruh besar dalam pemilihan anggota tim. Semua anggota tim harus saling percaya terhadap anggota lainnya. Gilber et al (1996), dalam tahap awal ini anggota saling belajar tingkah laku apa yang akan diterapkan dalam kelompoknya.

Menurut Dinsmore (1993), pada tahap pembentukan, manajer dan tim lebih menfokuskan pada tugas yang dilaksanakan bersama. Organisasi merancang tujuan yang akan diraih, mengklarifikasi nilai pekerjaan, dan mengembangkan visi yang akan dicapai oleh tim.

Yang diperoleh dari tahap ini adalah membentuk karakteristik anggota tim agar terpacu untuk menciptakan suatu ide baru, menerima semua saran, menghindari terjadinya suatu kontroversi antara anggota, menghindari terjadinya salah paham antar anggota.

#### 2. Konflik (*Storming*)

Pada tahap ini tantangan yang harus dihadapi oleh para anggota adalah konflik yang muncul yang dapat menghancurkan keutuhan tim itu sendiri, dan mengatasi pertentangan yang timbul dalam kelompok tersebut.

Menurut Dinsmore (1993), pada tahap ini manajer meluaskan fokus pada penyelesaian tugas dan membangun hubungan antar anggota itu sendiri. Agar setiap anggota dapat cocok satu dengan yang lain ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu, menjadi pendengar yang aktif, bersikap tegas, mengatasi masalah, bersikap fleksibel, kreatif, dan selalu berpikir positif. Tim akan lengkap apabila setiap anggota tim memiliki rasa memahami, penjelasan, dan pengertian.

3. Pematapan norma (*Norming*)

Anggota tim menjunjung tinggi prinsip-prinsip untuk saling bekerjasama, meskipun diantara anggota tim harus saling mempertimbangkan lagi pendapatnya. Secara keseluruhan, di dalam tim harus bersifat terbuka, menerima segala kemungkinan pendapat yang muncul. Disinilah saling memotivasi untuk mewujudkan efektivitas diutamakan.

Dinsmore (1993) menjelaskan, pada tahap ini proses pembentukan sebuah tim lebih didasarkan pada sesuatu yang berhubungan atau berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Sejak pengakuan dan penghargaan terhadap anggota tim merupakan hal yang penting, seorang manajer harus lebih meningkatkan komunikasi, timbal balik (*feedback*), penegasan, rasa humor, kemampuan menghibur, dan jaringan kerja untuk lebih memotivasi timnya. Dengan demikian anggota tim akan merasa mendapat bantuan, dorongan, dan kemauan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

4. Prestasi (*Performing*)

Pada tahap *performing* ini, anggota tim harus lebih mulai bekerja sebagai satu kesatuan (*unit*) sehingga mereka akan lebih efektif. Menurut Curtis (1993), sebuah tim yang efektif harus mempunyai kemauan untuk merasa mempunyai identitas (*sense of identity*), merasa memahami (*sense of purpose*). Menurut Dinsmore (1993), bagian ini tim harus lebih memperhatikan keadaan timnya sendiri.

bagaimana kinerja yang sudah ditempuh, dan hasil tugas yang sudah dikerjakan. Manajer mengatur dan melatih timnya dengan target jangka panjang untuk menghadapi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang. Anggota tim difokuskan untuk lebih percaya diri dan mampu membuat suatu keputusan, memecahkan masalah, memperoleh informasi sebanyak-banyaknya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

5. Pembubaran (*Mourning*)

Tim proyek dibentuk untuk menangani masalah yang spesifik dan biasanya dibubarkan kalau tugas atau pekerjaannya sudah selesai atau masalah terpecahkan. Tahap akhir menurut Farooq & Bubshait, adalah mengkoreksi kinerja tim terhadap apa yang telah diperoleh atau dihasilkan oleh tim tersebut pada akhir pekerjaannya. Apakah anggota tim mampu membuat suatu kesimpulan atas prestasi tugasnya. Tim diharapkan mampu mengupayakan pekerjaan akan berhasil dengan baik, atau memperoleh kepuasan sehingga apabila mendapatkan pekerjaan atau tugas selanjutnya tidak akan ragu-ragu untuk menyelesaikannya. Masing-masing anggota akan mempunyai suatu kepercayaan diri dalam menghadapi pekerjaan selanjutnya.

Menurut Dinsmore (1993), tahap kelima dari pembentukan dan pengembangan sebuah tim proyek setelah keempat tahap diatas yaitu *Adjourning*. Pada tahap ini mahaer mengevaluasi, revisi, dan penutupan. Anggota tim lebih memotivasi lagi terhadap prestasi dan tindakan yang telah ditempuh selama mengerjakan tugas.

Curtis (1993) juga mendefinisikan tahap-tahap dalam membentuk dan mengembangkan formasi tim. Dimulai dari pemilihan anggota tim (*Team selection*), *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing*. Pada tahap satu merupakan pengumpulan individu-individu yang tepat yang nantinya mampu menciptakan sebuah tim yang

efektif. Tahap selanjutnya pada dasarnya tidak berbeda dengan pendapat Farooq & Bubshait (1999) dan Dinsmore (1993).

Gilbert et all (1996), menerangkan bahwa tidak semua tim dibentuk berdasarkan faktor-faktor diatas, tetapi bahwa, secara umum, kerangka kerja pembentukan sebuah tim seperti diatas akan lebih membawa tim pada suatu bentuk yang siap untuk berprestasi, menghadapi masalah yang muncul.

## 2.2 Karakteristik tim proyek

Goestiandi (2000) menuliskan, ada 4 karakter yang lazim muncul pada anggota tim. Keempat karakter tersebut adalah :

1. *Move* (penggerak), yaitu tipe yang mengawali dan memprakarsai dan mengawali seluruh gerak tim.
2. *Follow* (pengikut), yaitu tipe yang mendukung si penggerak.
3. *Oppose* (pelawan), yaitu tipe yang menentang si penggerak.
4. *Bystand* (penyanggah), yaitu tipe yang menawarkan perpektif alternatif terhadap si penggerak.

Masing-masing dari keempat karakter kerja tim tersebut, mempunyai peranan yang penting dalam membentuk sebuah tim yang efektif. Seorang *mover* berperan untuk memberikan arah dan sasaran kegiatan tim, seorang *follower* berfungsi untuk membantu merealisasikan sekaligus juga menuntaskan kegiatan tim, seorang *opposer* akan berpartisipasi untuk memberikan koreksi terhadap penyimpangan dalam anggota tim, seorang *bystander* akan banyak membantu dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dari sudut pandang yang berbeda.

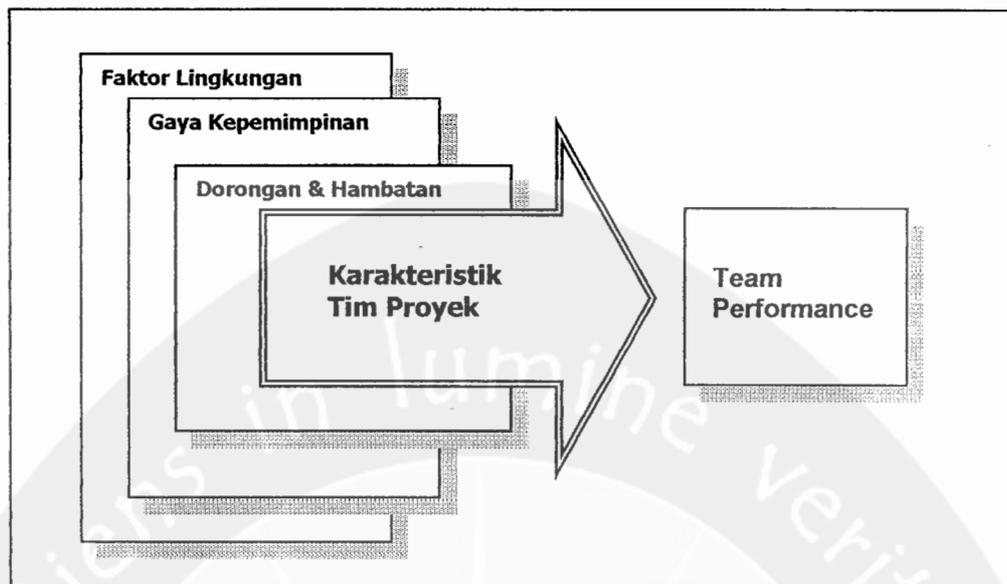
Semua anggota tim dituntut untuk dapat mengakomodir bahkan mengaktifkan keempat jenis karakter kerja tersebut secara seimbang sesuai dengan fungsinya dan posisinya dalam tim. Keempat karakter kerja tersebut diharapkan muncul untuk

menjalankan fungsinya dan peranannya masing-masing secara optimal. Apabila sebuah tim kehilangan seorang *mover*, maka tim tersebut bagaikan kumpulan anak ayam yang berpencar tak jelas arah karena kehilangan induk yang berjalan didepan sebagai penuntun arah, demikian pula apabila para *follower* tidak ada, seolah tim tidak mempunyai konsep yang jelas tentang arah dan sasaran kegiatannya. Namun, tidak pernah beranjak (*take action*) untuk merealisasikan ide-idenya tersebut, juga halnya apabila mereka me”mati”kan peran *opposer*, maka tim tersebut akan bekerja “seradak-seruduk” tak mau membuka mata dan telinga untuk menyadari terjadinya penyimpangan yang dilakukannya dan selanjutnya terbuka terhadap koreksi dari lingkungan sekitar. Juga, apabila suatu tim tidak memiliki para *bystander*, maka tim tersebut akan susah berkembang, tidak mengetahui betapa banyaknya panorama, ilmu, pandangan, nuansa, dan pemahaman baru yang berkembang diluar.

Dengan demikian fungsi masing-masing karakter kerja di atas berikut implikasi yang muncul akibat ketiadaan salah satu diantaranya, kita dapat menyadari bahwa masing-masing karakter tersebut tidak saling berlawanan, melainkan justru saling melengkapi (*complementary*). Dan agar tim proyek tersebut dapat menghasilkan synergi yang optimal, selayaknyalah strategi *manpower placement* pada tim proyek juga diarahkan untuk mencapai efek komplementaristik yang solid, antara lain melalui penyesuaian (*matching*) antara tipe karakter kerja seseorang dengan fungsi/jabatan formal organisasinya.

---

Menurut Thamhain (1988), beberapa organisasi mempunyai cara sendiri-sendiri untuk membentuk karakter tim proyeknya. Karena karakter tim itu terbentuk dari budaya dan filosofi yang berbeda setiap organisasi tersebut.



**Gambar 2.1.** Model sederhana untuk menganalisis performance team. (Thamhain,1988).

Cleeland, (1995) menjelaskan tentang karakteristik sebuah tim proyek dan kinerja sebuah tim proyek tergantung dari tiga faktor yang menentukan yaitu :

1. Faktor lingkungan,
2. Gaya kepemimpinan,
3. Dorongan dan hambatan terhadap kinerja tim.

Dalam faktor lingkungan termasuk kondisi perusahaan baik intern maupun eksteren, iklim organisasi, tingkatan pekerjaan, sumber daya, dan faktor-faktor lain pendukung organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan dari pimpinan proyek selama proyek berlangsung yang sangat mempengaruhi bentuk karakteristik dari sebuah tim proyek. Dorongan dan hambatan terhadap kinerja tim adalah pembentuk motivasi bagi tim tersebut dalam melaksanakan tugas agar dapat mencapai tujuan (Tamhain, 1988).

Dari ketiga faktor diatas faktor lingkungan dan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi suatu dorongan dan hambatan baik yang bersifat positif maupun negatif, yang akan membentuk kinerja tim proyek, seperti digambarkan dalam gambar 2.1.

Gilbert et al (1996) menjelaskan, langkah pertama mengelola tim secara efektif adalah mengetahui karakteristik tim, artinya, cara tim mengembangkan peran kepemimpinan, norma, dan kekompakan.

### 2.3 Kinerja tim proyek

Nurick & Thamhain (1994) dalam tulisannya menerangkan, ada empat variabel yang spesifik yang akan mempengaruhi kinerja sebuah tim proyek dapat berprestasi, yaitu variabel kepemimpinan (*leadership variables*), variabel yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan (*task-related variables*), yang berhubungan dengan anggotanya (*people-related*), dan variabel organisasi atau perusahaan (*organizational variables*).

Bubshait & Farooq (1999) menyebutkan tentang faktor-faktor pengaruh kualitas dan efektivitas suatu tim proyek dibagi menjadi empat bagian, yaitu :

- a. Variabel yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan.
- b. Variabel yang berhubungan dengan tugas,
- c. Variabel yang berhubungan dengan anggota tim,
- d. Variabel yang berhubungan dengan organisasi atau perusahaan.

Menurut Gilbert et al (1994) ada beberapa faktor yang membantu prestasi tim. Pertama, penugasan kelompok kerja harus ditujukan pada isu spesifik dan nyata bukan generalisasi yang luas. Kedua, pekerjaan harus dipecah-pecah dan ditugaskan kepada subkelompok dan anggota. Ketiga, keanggotaan tim harus didasarkan pada apa yang dapat dicapai oleh setiap anggota dan ketrampilan dari masing-masing anggota, bukan didasarkan pada wewenang formal atau posisi organisasi dari seseorang. Keempat, setiap anggota tim harus melakukan pekerjaan yang kira-kira sama banyak, sehingga tidak muncul perasaan iri sesama anggota tim.

### 2.3.1 Variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan

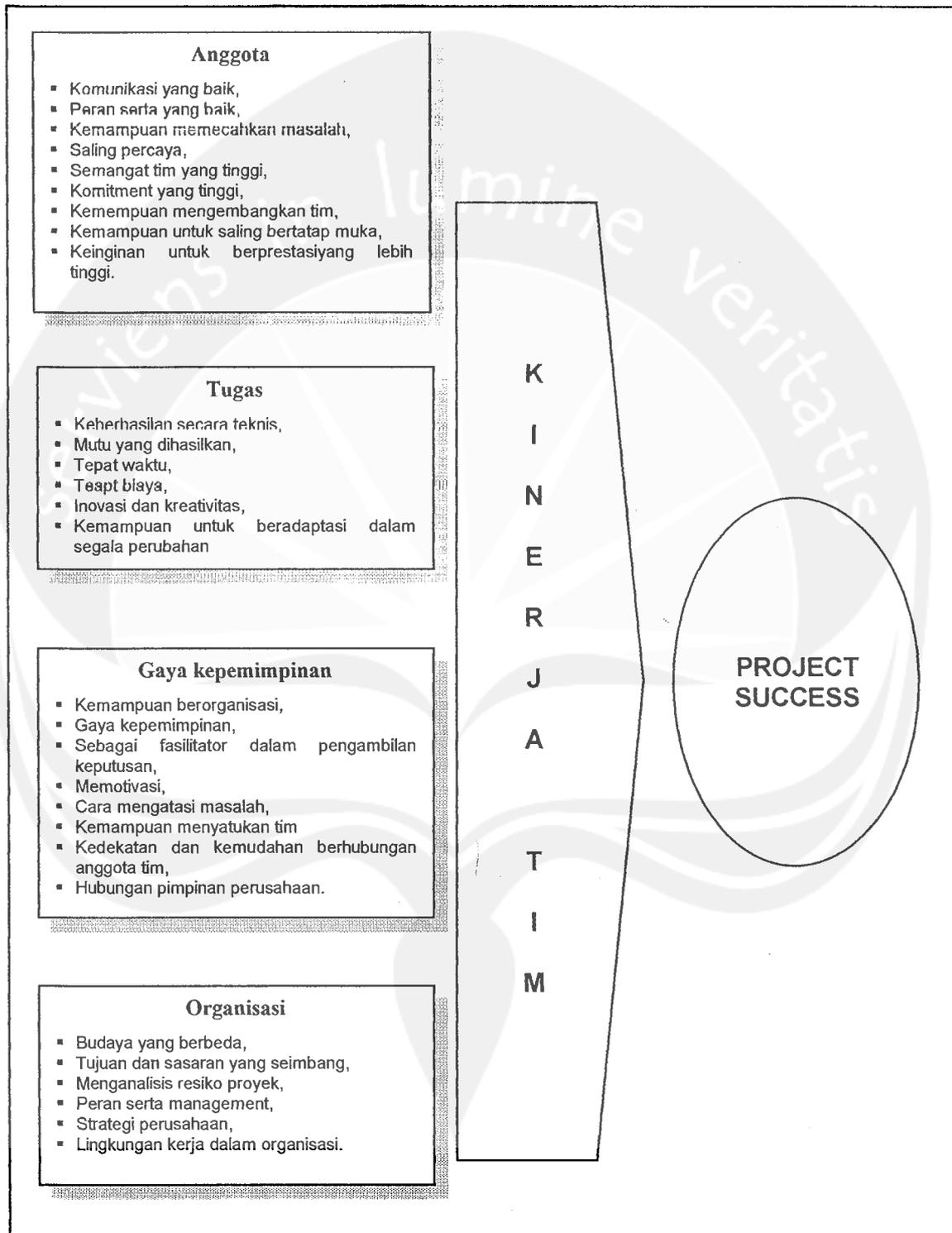
Menurut Farooq & Bubshait (1999), kepemimpinan berada dibelakang setiap keberhasilan program yang dijalankan oleh tim, dan kepemimpinan harus mampu mengawali dan mengarahkan tim dari atas. Pemimpin tim (*team leaders*) yang berhasil dengan sendirinya akan mengetahui bahwa hasil yang diperoleh oleh timnya merupakan sesuatu yang penting, bukan karena hasil individu dari kerja kerasnya sendiri atau hasil dari anggotanya, tetapi karena kerjasama antara anggota tim dan pemimpinnya.

Gilbert et all (1996) menjelaskan, pemimpin sebuah tim proyek ada dua yaitu pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal sebuah tim ditunjuk atau dipilih. Kemudian pemimpin informal sebuah tim akan muncul berlahan-lahan ketika kelompok mulai berinteraksi. Seorang pemimpin informal biasanya orang yang lebih banyak bicara, lebih banyak mengajukan usulan atau pendapat, atau yang lebih banyak mengarahkan aktivitas kelompok.

Karakteristik yang dibutuhkan seorang *team leaders* dalam membawa timnya menuju sebuah tim yang efektif adalah *interest* pada pekerjaannya, berorientasi terhadap suatu tindakan nyata (*being action-oriented*), mempunyai visi yang jelas, mempunyai prioritas dan objectivitas, mempunyai kemauan untuk mengembangkan tim, mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mempunyai kemampuan untuk mengatasi masalah, sebagai perantara dalam pengambilan keputusan, menambah dukungan dari organisasi/perusahaan, komunikatif, dan mempunyai kredibilitas.

Anggota kelompok menerima pengaruh dan pengarahan seorang pemimpin hanya bila mereka memandangnya sebagai seorang yang dapat menyediakan sarana guna pemenuhan sarana bagi kebutuhan kelompoknya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin bisa mendapatkan atau mempertahankan peranannya sebagai pemimpin kelompok (*team*

leaders) dan mempertahankan kelompoknya agar mau mengikutinya, jika ia memegang janji untuk memenuhi kebutuhan kelompoknya.



**Gambar 2.2.** Faktor-faktor yang menjadi pengaruh kinerja tim proyek (Bubshait dan Farooq (1999))

### 2.3.2. Variabel yang berhubungan dengan tugas

Menurut Nurick & Thamhain (1994) variabel yang berhubungan dengan tugas adalah sesuatu yang dapat mempengaruhi hasil tugasnya, seperti kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya selesai tepat waktu dan tepat biaya (*on budget*), mau melakukan inovasi terhadap pekerjaan, kemampuan untuk menghadapi perubahan dilapangan.

Thamhain (1988) menjelaskan, karakteristik sebuah tim yang baik adalah apabila semua anggotanya mempunyai komitmen terhadap pekerjaannya, lebih memperhatikan pada hasil pekerjaannya, inovatif dan kreatif, kemampuan untuk menghadapi perubahan dilapangan, mementingkan kualitas yang diraih pada pekerjaannya, mempunyai kemampuan untuk memprediksi trend akan berkembang.

Dari penjelasan Nurick dan Thamhain menunjukkan bahwa tim akan lebih efektif apabila tugas atau pekerjaan yang dikerjakannya dapat selesai tepat waktu, tepat biaya, dan setiap anggotanya mempunyai kemampuan dan kemauan untuk berinovasi selama dilapangan dan mampu menghadapi segala perubahan yang muncul dipangan. Kadang kala perubahan muncul secara tiba-tiba atau diluar prediksi sebelumnya, disinilah dituntut kemampuan tim untuk mengatasi dan menyelesaikan pekerjaannya.

### 2.3.3. Variabel yang berhubungan dengan anggota tim

Adalah sesuatu yang berhubungan dengan peran serta atau kemampuan anggota timdalam bekerja dalam sebuah kelompok, bagaimana anggota tim saling melakukan komunikasi dengan anggota lainnya, peranannya dalam tim, keterlibatannya dalam tim, kemampuan mengatasi masalah, saling mempercayai anggota tim lainnya, dan komitmen terhadap sasaran proyek .

Menurut Soeharto (1995), salah satu cara untuk meningkatkan kerjasama antara anggota tim adalah mendorong terselenggaranya komunikasi dan interaksi antar anggota tim, serta pembinaan yang intensif sehingga :

1. masing-masing anggota mengetahui peranannya dalam tim,
2. setiap anggota merasa saling diperlukan,
3. anggota merasakan bahwa kerjasama sebagai satu tim akan menghasilkan lebih besar daripada bekerja sendiri-sendiri secara terpisah.

Menurut Dinsmore (1993), kerjasama sebuah tim sangat tergantung pada kualitas hubungan antar anggota tim. Tingkat interaksi antar anggota tim, dapat meningkatkan kualitas hubungan antar anggota.

Menurut Thamhain (1988), apabila ingin membentuk sebuah tim yang bagus, maka anggota tim harus mempunyai keterlibatan yang tinggi terhadap tim, interest terhadap pekerjaannya, semangat yang tinggi, kemampuan memecahkan masalah, komunikasi yang baik, keinginan untuk berprestasi besar, saling percaya, kemampuan untuk mengembangkan tim, dan kemampuan berorganisasi yang baik.

#### 2.3.4. Variabel yang berhubungan dengan organisasi

Menurut Nurick & Thamhain (1994), variabel yang berhubungan dengan organisasi adalah segala sesuatu tentang iklim organisasi, struktur organisasi, kebijakan organisasi, prosedur yang diterapkan dalam pekerjaan, budaya yang berkembang dalam organisasi, peraturan organisasi, kondisi ekonomis perusahaan.

Keefektifan tim dipengaruhi oleh budaya nasional. Jepang misalnya sangat menjunjung tinggi rasa kesatuan yang kuat yang melekat pada setiap organisasi. Mereka juga menjunjung tinggi keyakinan atau keputusan yang diambil secara kelompok. Sebaliknya, di Amerika Serikat, menganut budaya individualisme, dengan identitas didasarkan pada individu dan ada keyakinan yang kuat pada keputusan individual. Hal

seperti ini menurut Gibert et al (1996), sangat mempengaruhi iklim organisasi. Iklim organisasi inilah yang mendukung suatu tim mencapai prestasi yang gemilang.

#### 2.4 Dorongan dan Hambatan dalam Tim

Menurut Thamhain (1988), dorongan adalah faktor-faktor yang ada dan menyatu dalam lingkungan organisasi, seperti perhatian pada setiap pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan pimpinan perusahaan yang baik. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk meningkatkan efektivitas tim dan kemudian akan membentuk segi positif sebuah tim dan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja tim. Hambatan adalah faktor-faktor seperti tujuan yang tidak jelas dan sumber daya yang tidak mencukupi, yang akan memungkinkan munculnya berbagai rintangan-rintangan untuk mencapai penurunan kinerja tim.

Penelitian oleh Gemmill, Thamhain, dan Wilemenon tentang hubungan signifikan dan keterkaitannya antara lingkungan kerja dengan kinerja tim merumuskan faktor-faktor yang penting yaitu (a) kepemimpinan manajerial, (b) kepuasan kerja, (c) tujuan dan sasaran setiap individu, (d) lingkungan kerja dan dukungan dari organisasi.

Thamhain (1988) merumuskan bahwa ada 6 faktor utama pendorong dan penghambat untuk meningkatkan kinerja tim menjadi lebih efektif. Faktor-faktor tersebut adalah :

Pendorong/penggerak yang mempunyai dampak positif terhadap kinerja tim :

1. perhatian dan rangsangan terhadap pekerjaan,
2. pengakuan terhadap prestasi yang dicapai,
3. pengalaman masing-masing personil tim dalam bidang manajemen dan *engineering*,
4. kepemimpinan dan pengarahan teknis yang baik,
5. personil tim proyek yang *qualified*,
6. pertumbuhan para personilnya yang semakin baik.

Hambatan yang dapat mempengaruhi kinerja tim :

1. tidak jelas tujuan dan sasaran yang akan dikejar oleh tim,
2. sumber daya yang tidak mencukupi,
3. perebutan kekuasaan dan munculnya masalah-masalah,
4. manajemen yang tidak baik,
5. perubahan tujuan dan prioritas yang akan diraih,
6. jaminan kerja yang tidak jelas.

Dalam membentuk dan mengarahkan sebuah tim proyek dan menciptakan iklim organisasi yang efektif, seorang pemimpin tidak hanya mengetahui adanya hambatan dan dorongan saja, tetapi juga harus mengetahui kapan kemungkinan terjadinya penyimpangan sebuah proyek, karena pemimpin harus segera mengambil suatu keputusan preventif yang akan membantu lingkungan kerja membentuk suatu iklim yang kondusif bagi tim.

## **2.5 Tim proyek dan keberhasilan proyek**

Chan (1998) menjelaskan bahwa kinerja suatu tim tergantung pada kemampuan dan keahlian tim proyek, klien, pimpinan tim desain, dan pimpinan tim konstruksi. Manajemen proyek konstruksinya meliputi beberapa macam kelompok klien, desainer, suplier, sub-kontraktor. Tim manajemen konstruksi dan konsultan dari owner bertanggung jawab untuk mengarahkan agar pekerjaan dapat sesuai dengan waktu, biaya, dan kualitas yang diinginkan.

Menurut Bubshait dan Farooq (1999), sebuah proyek adalah sebuah usaha penggabungan dari disiplin ilmu yang berbeda dan dicapai dengan menggunakan sumber daya yang ada dengan mempertimbangkan batasan biaya, waktu dan mutu.

Menurut Cleland (1995), beberapa organisasi mempunyai cara sendiri untuk mengukur keberhasilan kinerja tim proyek. Tetapi meskipun mempunyai perbedaan

budaya dan filosofi ada beberapa dasar dalam pengukuran kinerja tim proyek yaitu kinerjanya dilihat dari keberhasilan proyek yang telah dikerjakan.

Keberhasilan proyek ditinjau dari :

1. Keberhasilan secara teknis, yang telah disepakati secara objektif oleh semua pihak, kontraktor, konsultan, dan pemilik.
2. Tepat waktu
3. Tepat biaya, berdasarkan sumber daya yang dimiliki.

Chan (1998) dalam suatu tulisannya menjelaskan bahwa keberhasilan proyek dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yaitu waktu, biaya, mutu, kepuasan dari pemilik, kepuasan desainer, kepuasan kontraktor, fungsional, dan project variations.

Menurut Kerzner (1995) menerangkan kriteria keberhasilan proyek adalah sesuai dengan waktu, biaya, dan kinerja. Tapi sesuai dengan perkembangan jaman kriteria tersebut dimodifikasi sebagai berikut, yaitu :

- a. Sesuai dengan waktu yang ditetapkan
- b. Sesuai dengan biaya
- c. Kinerja yang dihasilkan pada level tertentu
- d. Diterima oleh klien
- e. Sesuai dengan mutu yang telah disepakati
- f. Tanpa mempengaruhi kinerja perusahaan
- g. Tanpa merubah budaya perusahaan

Dari keterangan Chan dan Kerzner terdapat perbedaan asumsi tentang keberhasilan proyek. Disini menunjukkan bahwa keberhasilan proyek bersifat relatif tetapi tetap mengacu pada beberapa hal yang menjadi kesamaan dasar yaitu waktu, biaya, dan mutu yang sudah disepakati. Perbedaan terhadap kriteria keberhasilan proyek

ini disebabkan karena setiap proyek mempunyai faktor-faktor pengaruh yang berbeda-beda misalnya tingkat kesulitan dalam menyelesaikannya.

Menurut Kerzner (1995), keberhasilan proyek seringkali diukur berdasarkan atas pengaruh dari tiga faktor yaitu pimpinan dan tim proyek, induk organisasi, dan organisasi konsumen. Ketiga faktor diatas yang paling berpengaruh adalah pimpinan dan tim proyek.

Dari keterangan Kerzner diatas ada beberapa hal yang dipakai sebagai pertimbangan oleh pimpinan dan tim proyek dalam mengerjakan proyek yaitu :

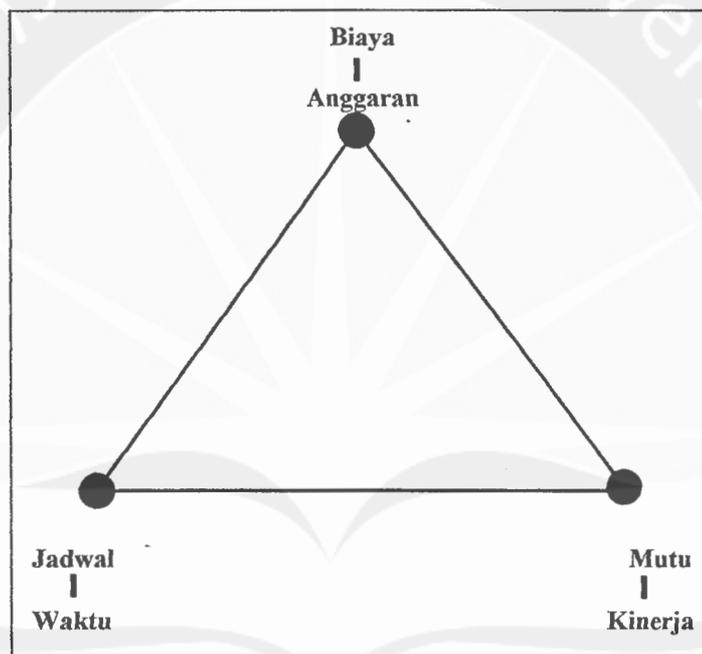
1. tegaskan dalam memilih anggota tim yang baik,
2. memilih anggota tim berdasarkan hasil yang pernah dicapainya,
3. membantu tim proyek dalam mengambil keputusan, dan pemecahan masalah,
4. mengkoordinasi antara tim proyek, klien, induk organisasi,
5. pertahankan agar perubahan yang terjadi tetap dapat diatasi,
6. memberikan jaminan terhadap keamanan pekerjaan supaya anggota tim dapat bekerja secara efektif.

Menurut Soeharto (1995), proyek dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu dengan alokasi sumber daya terbatas dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas dan sarannya telah digariskan dengan jelas. Tugas tersebut dapat berupa membangun fasilitas baru, perbaikan fasilitas yang sudah ada, ataupun tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan. Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa 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 diatas telah ditentukan;

4. nonrutin, tidak berulang-ulang. Jenis dan identitas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

Sasaran proyek menurut Soeharto (1995) yaitu ditentukan oleh batasan besarnya biaya (anggaran) yang dialokasikan, dan jadwal serta mutu yang harus dipenuhi. Ketiga batasan diatas disebut tiga kendala (*triple constraint*). Ketiga kendala tersebut merupakan parameter penting bagi penyelenggaraan proyek sehingga sering diasumsikan sebagai sasaran proyek, gambar 2.3.



**Gambar 2.3** *Triple Constraint* yang menjadi sasaran proyek (Soeharto, 1995)