

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Proyek Konstruksi**

Menurut Ervianto (2005), suatu proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut, terdapat suatu proses mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan.

Manajemen proyek adalah sebuah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan (Kerzner, 1995)

#### **2.2. Kompetensi**

kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Wibowo, 2007)

Spencer and Spencer (1993), kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

### 2.2.1. Manfaat Kompetensi

Mengacu pada pendapat Ryllat,et.al (1993) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan, organisasi, industri, ekonomi daerah dan nasional.

#### 1. Karyawan

- Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier
- Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier
- Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dna pertumbuhan
- Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru.
- Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas
- Meningkatnya ketrampilan dan marketability sebagai karyawan

#### 2. Organisasi

- Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan

- Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam karyawan dengan yang dimiliki pelamar
- Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus
- Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui
- Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten
- Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang akan diperlukan untuk mengelola perusahaan

### **2.2.2. Karakteristik Kompetensi**

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah karyawan atau situasi.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

### **2.2.3. Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer and Spencer (1993), Kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

1. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang

dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Spencer and Spencer, 1993).

2. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional (Spencer and Spencer, 1993).
3. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual (Spencer and Spencer, 1993).

#### **2.2.4. Tipe Kompetensi**

Tipe Kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, beberapa Tipe Kompetensi sebagai berikut :

1. *Planing Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence Competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau

membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.

3. *Communication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal
4. *Interpersonal Competency*, meliputi: empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
5. *Thinking Competency*, berkenaan dengan: berpikir strategis, berpikir analistis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan: merencanakan karyawan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan karyawan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human Resources Management Competency*, merupakan kemampuan dalam bidang : *Team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership Competency*, merupakan Kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client Service Competency*, merupakan Kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan

pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitn terhadap kualitas.

10. *business Competency*, merupakan Kompetensi yang meliputi : manajemen Finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self Management Competency*, Kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/Operasional Competency*, Kompetensi berkaitan denan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

### 2.3. Manajer Proyek

Menurut *Project Management Body of Knowledge Guide* (PMI, 2001) mengatakan bahwa manajer proyek seseorang yang bertanggung jawab dalam mengurus sebuah proyek. Menurut Ritz (1994) seorang manajer proyek berasal dari suatu institusi atau seorang pengusaha yang sinonim dengan pengurus, eksekutif, *supervisor* dan *boss*.

### 2.3.1. Peranan dan Tanggung jawab Manajer Proyek

PMBOK *Guide* (PMI, 2001) menjabarkan peranan tanggung jawab serta apa yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek pada setiap proses manajemen proyek. Hal ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan seorang manajer proyek harus ditunjukkan pada semua tahapan proyek.
2. Manajer proyek mempunyai otoritas dan kebebasan dalam mengatur proyek.
3. Manajer proyek bersama dengan tim manajemen proyek harus mengkoordinir dan mengarahkan berbagai alat penghubung teknis dan organisasi yang ada dalam proyek.
4. Manajer proyek bersama dengan pemberi kuasa menyediakan sumber daya organisasi untuk merancang aktivitas proyek.
5. Manajer proyek harus mengenali proyek dan ditugaskan sejak awal studi kelayakan. Manajer proyek harus selalu ditugaskan sebelum dimulai perencanaan proyek dilaksanakan dan lebih disukai yang sebelumnya telah banyak menyelesaikan proyek tersebut.
6. Manajer proyek bersama dengan tim manajemen proyek bertanggung jawab menentukan kualitas dan nilai proyek.
7. Manajer proyek juga mempunyai tanggung jawab kepada sumber daya manusia untuk menerima dan melepas bawahannya tergantung atas organisasi atau industri dimana mereka menjadi anggota.
8. Peran dan tanggung jawab dari manajer proyek biasanya kritis pada kebanyakan proyek tapi sangat berarti dalam penerapannya.

9. Manajer proyek bertanggung jawab dalam membuat pelaporan rangkap kepada manajer fungsional dan timnya sendiri.
10. Manajer proyek dan tim manajemen risiko memberi tanggapan kepada pemilik proyek terhadap risiko yang dilaporkan. Hal ini akan mengurangi efek yang tidak diantisipasi dan koreksi yang diperlukan untuk mengurangi risiko.
11. Manajer proyek yang diusulkan harus bersertifikat *Project Management Profesional* (PMP) atau yang diusulkan harus mempunyai dokumentasi pengalaman kerja sebelumnya pada proyek yang sama.

### **2.3.2. Kualifikasi Manajer Proyek**

Menurut Imam Soeharto (1997), karena tanggung jawab yang harus diemban oleh manajer proyek cukup berat dalam menentukan keberhasilan proyek, maka seorang manajer proyek harus mempunyai kualifikasi tertentu, yaitu:

1. Mempunyai jiwa kepemimpinan yang berorientasi kuat pada pencapaian sasaran.
2. Seorang yang generalis yang berpandangan luas dan spesialis
3. Memiliki kredibilitas secara teknis, latar belakang pengalaman yang cukup dan pendidikan yang memadai.
4. Menguasai aspek sumber daya manusia.

Menurut Lyle Spencer, seorang manajer proyek harus mempunyai kompetensi manajemen proyek yang meliputi pengontrolan sumber daya dan

waktu pelaksanaan, manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategi. Manajer proyek harus terus mengetahui informasi dalam pelaksanaan karyawan dan mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Manajer proyek harus dapat belajar dari pengalaman yang sudah didapatnya dalam pelaksanaan proyek sebelumnya untuk dapat diterapkan dalam metode kerja proyek yang sedang dipimpinnya.

### **2.3.3. Kemampuan Manajer Proyek**

Shtub (1994) menggambarkan diagram kemampuan yang penting untuk dimiliki oleh seorang manajer proyek, diantaranya adalah:

1. *Budgeting and Cost Skills*: Kemampuan dalam hal membuat anggaran biaya proyek baik dalam hal analisis biaya proyek, analisis kelayakan investasi agar keuangan proyek dapat berjalan optimal sesuai dengan keinginan penyedia dana.
2. *Schedulling and Time Management Skills*: Manajer proyek dituntut untuk dapat mengelola waktu secara baik agar proyek dapat selesai tepat waktu seperti yang diharapkan. Untuk mengelola waktu ini manajer proyek harus mendefinisikan aktivitas-aktivitas yang diperlukan. Selain itu, manajer proyek harus mampu memperkirakan waktu bagi setiap aktivitas secara realistis.
3. *Technical Skills*: Kemampuan teknis melingkupi pengetahuan dan pengalaman dalam hal proyek itu sendiri, dengan mengetahui prosedur-

prosedur dan mekanisme proyek. Kemampuan ini biasanya didapatkan dari penimbaan ilmu khusus, misalnya Institut Manajemen Proyek, dsb

4. *Resource Management and Human Relationship Skills*: Manajer proyek perlu memahami akibat dari kegagalan dalam mengelola sumber daya, sehingga diperlukan kehati-hatian dalam menempatkan sumberdaya yang ada dan menjadwalkannya. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk membangun jaringan sosial dengan orang-orang yang terlibat di dalam proyek, seperti para stakeholder.
5. *Communication Skills*: Perencanaan sebuah proyek akan menjadi tidak berguna ketika tidak ada komunikasi yang efektif antara manajer proyek dengan timnya. Setiap anggota tim harus mengetahui tanggung jawab mereka.
6. *Negotiating Skills*: Selain kemampuan komunikasi yang baik, negosiasi juga memerlukan strategi dalam menarik dukungan manajemen atas atau sponsor mereka, bagaimanapun, pihak yang bernegosiasi harus dapat melihat loyalitas sang manajer terhadap mereka, baru kemudian akan muncul kepercayaan.
7. *Marketing, Contracting, Customer Relationship Skills*: Manajer proyek juga harus memiliki kemampuan untuk memasarkan hasil proyeknya, karena akan sangat tragis ketika sebuah proyek yang sukses secara implementatif, tetapi outputnya tidak dibutuhkan oleh para penggunanya. Selain itu, kedekatan dengan konsumen sangat diperlukan. Manajer perlu responsif

terhadap perubahan kebutuhan dan persyaratan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan mereka.

8. *Leadership Skills*: Kepemimpinan menjadi salah satu peranan penting yang dimiliki oleh seorang manajer proyek. Apa yang dilakukan oleh manajer proyek menandakan bagaimana seharusnya orang lain atau timnya bekerja.

#### **2.3.4. Kriteria Manajer Proyek Yang Efektif**

Grey&Larson (2006) mendeskripsikan beberapa indikator, ciri dan kualitas seorang manajer proyek yang efektif. Beberapa kontradiksi yang dihadapkan oleh manajer proyek antara lain:

- Inovasi dan menjaga stabilitas.
- Menetapkan gambaran dan terlibat langsung di lapangan.
- Mendorong individu tetapi juga menekan tim.
- Campur tangan atau tidak.
- Fleksibel tapi ketat.
- Loyalitas tim dan loyalitas organisasi.

Grey&Larson (2006) juga menggambarkan ciri-ciri dari seorang manajer proyek yang efektif, diantaranya adalah:

1. Pemikir Sistem, kemampuan dalam berpikir untuk mengelola interaksi antar komponen dan sumber daya proyek yang berbeda-beda, karena tidak bisa dikatakan efektif apabila penyelesaian masalah hanya secara parsial. Hal ini akan mempersulit sang manajer untuk mengambil keputusan.

2. Integritas Pribadi, membangun dan meningkatkan kemampuan diri menjadi sangat penting dilakukan terlebih dahulu sebelum meningkatkan kemampuan anggota tim.
3. Proaktif, bedakan dengan reaktif. Para manajer proyek dituntut tidak hanya akan melihat peristiwa yang telah terjadi (reaktif), akan tetapi juga selalu menepohong masa depan dan berjuang keras menemukan masa depan proyek.
4. Toleransi yang tinggi terhadap Stress, mengingat proyek merupakan hal yang rumit dan kompleks, pasti akan menimbulkan tekanan terhadap orang yang bebaskan tanggungjawab kepadanya. Manajer proyek harus mampu mengelola kondisi psikologis mereka agar dapat bertahan dalam tekanan.
5. Perspektif Bisnis Umum, seorang manajer proyek harus memahami dasar-dasar bisnis dari disiplin teknis yang berbeda-beda sebagai kerja antar fungsional.
6. Komunikator yang baik, telah dijelaskan sebelumnya.
7. Manajemen waktu yang efektif, telah dijelaskan sebelumnya.
8. Politikus Mahir, strategi dalam menghadapi banyak orang dan mendapatkan dukungan dari semua pihak merupakan cirri penting manajer proyek yang sukses.
9. Optimis, kepercayaan diri terhadap proyek, mampu membuat seorang manajer proyek melakukan inovasi dan mengubah strategi proyek ke arah yang lebih baik tanpa meninggalkan perencanaan yang telah ditetapkan.