

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan

2.1.1. Pengertian

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia untuk beberapa alasan, yaitu : (Walker, 1980)

1. Pelatihan-pelatihan merupakan elemen sentral dari manajemen sumber daya manusia dan perangkat utama untuk pengembangan ketrampilan dan kemampuan para pekerja.
2. Pelatihan dan pengembangan mempunyai arti penting yang mempengaruhi nilai manajemen, sikap dan pelaksanaan dalam manajemen sumber daya manusia, program ini merupakan media komunikasi yang dikendalikan oleh perusahaan,
3. Pelatihan dan pengembangan menjadi perhatian berkenaan dengan pertanggungjawaban secara legal.

Hal-hal tersebut di atas mengemuka didasari pada pertanyaan apakah upaya pelatihan dan pengembangan tersebut efektif dan apakah untuk perbaikan perencanaan, hal tersebut lebih baik diarahkan pada kebutuhan-kebutuhan organisasi dan pekerja.

Mendidik pekerja supaya mempunyai kecakapan kerja, merupakan salah satu upaya perusahaan untuk memelihara supaya pekerja dapat bertahan lama dan efisien. Setiap pimpinan dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan atau memperkembangkan kecakapan karyawannya. Mengembangkan kemampuan karyawan merupakan upaya dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Program pelatihan dilaksanakan dengan maksud untuk mempertinggi kerja karyawan dengan mengembangkan cara-cara berfikir dan bertindak yang tepat serta pengetahuan

tentang tugas-tugas pekerjaan atau pelatihan dan pengembangan dapat menambah ketrampilan kerja karyawan (As'ad, 1995). Sikula (dalam As'ad, 1995), berpendapat, bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dengan tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang di dalamnya tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritik untuk tujuan-tujuan umum.

Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 1995), menyatakan alasan diselenggarakannya pelatihan dan pengembangan, antara lain :

- 1) *Personnel selection and placement* tidak selalu menjamin bahwa personil tersebut cukup terlatih dan dapat memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat, Dalam kenyataan, banyak di antaranya harus mempelajari pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan,
- 2) Bagi personil-personil yang sudah senior, kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja,
- 3) Manajemen sendiri menyadari, bahwa program pelatihan yang efektif dapat berakibat peningkatan produktivitas, mengurangi absen dan meningkatkan kepuasan kerja.

Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh/mempelajari sikap, kemampuan, keahlian pengetahuan dan perilaku yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan (Simamora, 1995). Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik. Pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya

berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan merupakan suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan lebih baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Pendidikan dianggap sebagai suatu alat tentang kemungkinan rentang respon karyawan ditingkatkan daripada dikurangi. Pendidikan mewakili suatu perluasan individu sehingga individu dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan memilih respon yang paling positif. Program pelatihan maupun pengembangan dapat terjadi dalam situasi, yaitu :

- 1) pada saat pekerjaan mensyaratkan individu untuk memiliki keahlian-keahlian, pengetahuan atau sikap yang berbeda dari, atau disamping, yang saat ini dimilikinya, dan
- 2) ketika kemajuan di dalam organisasi mensyaratkan individu untuk memiliki keahlian, pengetahuan atau sikap yang berbeda atau yang baru.

Siagian (2000) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sering dipersepsikan sebagai hal yang berbeda. Pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa mendatang. Namun meskipun terdapat pembedaan, hal tersebut bukan merupakan sesuatu yang harus ditonjolkan. Dengan kata lain bahwa pelatihan adalah bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi sumber daya manusia untuk jangka panjang

2.1.2. Tujuan dan Manfaat

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan memiliki beberapa tujuan dan manfaat. Simamora (1995) menyatakan, bahwa tujuan-tujuan pelatihan secara luas dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang, yaitu :

1. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer di semua bidang haruslah secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan mestilah dimutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.
2. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan. Seringkali seorang karyawan baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent*, yaitu : mampu mencapai *output* dan standar kualitas yang diharapkan. Sebabnya adalah : pertama, sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil-hasil tes, wawancara, dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar pekerjaan, terdapat saat-saat yang membuat prediksi-prediksi tersebut tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu; pelatihan sering diperlukan untuk mengisi *gap* antara kinerja karyawan baru yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya. Kedua, manajemen sengaja mengangkat karyawan-karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk bekerja pada *level-level* standar. Apabila jumlah lowongan melebihi jumlah pelamar, manajemen hanya memiliki sedikit pilihan keccuali mengangkat pelamar dengan sedikit atau bahkan tidak ada keahlian sama sekali, dan memasok kemampuan yang dibutuhkan karyawan melalui pelatihan. Ketiga, seringkali manajemen mengangkat karyawan-karyawan yang memiliki bakat untuk mempelajari pekerjaan rendah atau semi ahli dibandingkan karyawan ahli dalam satu bidang pekerjaan. Untuk mempelajari keahlian khusus karyawan tersebut mengikuti pelatihan yang disediakan oleh perusahaan.
3. Membantu memecahkan permasalahan operasional. Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya : kelangkaan dalam sumber daya finansial dan teknologis manusia (*human technological resources*), dan kelimpahan permasalahan finansial, manusia, dan teknologis. Para manajer diharapkan untuk mencapai – sering melebihi – tujuan-tujuan yang menantang kendati terdapat konflik antar pribadi, standar dan kebijakan yang kabur, penundaan jadwal, kekurangan persediaan, tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan tinggi, serta berbagai faktor kendala lainnya. Meskipun persoalan-persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru, pelatihan adalah salah satu cara terpenting untuk memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan maupun konsultan luar membantu para karyawan dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.
4. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan

adalah konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam; pelatihan adalah unsur kunci dalam pengembangan karier. Pelatihan memungkinkan karyawan untuk memperoleh keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya di jenjang atas organisasi dan memudahkan transisi dari pekerjaan karyawan saat ini ke posisi atau pekerjaan yang melibatkan tanggung jawab yang lebih besar. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang *qualified*, termotivasi dan memuaskan.

5. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama pada pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah, beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama untuk secara benar mengorientasikan karyawan-karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan. Program orientasi dapat mengurangi kecemasan karyawan, menghemat waktu penyelia dan rekan kerja, mengembangkan sikap positif terhadap perusahaan dan menciptakan pengharapan pekerjaan yang realistis.

Program pelatihan berperan besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Sikula, dalam As'ad (1995), dan Simamora (1995) menyatakan beberapa manfaat nyata yang dihubungkan dengan program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas kerja. Pelatihan dapat meningkatkan kinerja pada jabatannya yang sekarang. Jika tingkat kinerjanya naik maka akan meningkatkan produktivitas dan keuntungan bagi perusahaan.
2. Meningkatkan mutu kerja. Peningkatan baik kuantitas maupun kualitas pekerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam operasionalnya.
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia. Pelatihan yang baik dapat mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang.
4. Meningkatkan moral kerja. Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral (semangat) kerja juga akan meningkat.

5. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja. Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tenteram.
6. Menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*). Program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kepada kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan karyawan. Bagi karyawan, dengan pelatihan akan lebih memantapkan dalam kepribadian, intelektual dan ketrampilannya.

Menurut Siagian (2000), bagi organisasi terdapat tujuh manfaat yang dapat dipetik dari program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
3. Terjadi proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh pekerja dalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional sehingga menumbuhkan rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di antara anggota.

Selain bermanfaat bagi organisasi, Siagian (2000) juga menyatakan bahwa, pelatihan dan pengembangan juga memberikan manfaat bagi para karyawan, yaitu :

1. Membantu membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan pekerja menyelesaikan masalah yang dihadapi.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Terjadinya dorongan dalam diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

5. Meningkatkan kemampuan pekerja untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada akhirnya akan memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan para pekerja untuk pertumbuhan secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatkan kepuasan kerja
8. Meningkatnya pengakuan atas kemampuan seseorang
9. Meningkatkan tekad pekerja untuk mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Berdasarkan manfaat-manfaat tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan adalah investasi yang mutlak dilakukan oleh suatu organisasi.

2.2. Metoda Pelatihan dan Pengembangan

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat menggunakan pelatih atau konsultan dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan sendiri, bergantung pada bidang atau program yang akan dilaksanakan. Pelatih/konsultan dari luar memberikan keunggulan-keunggulan (Simamora, 1995), antara lain :

1. Memiliki keahlian karena tingkat dan pengalaman dengan berbagai organisasi,
2. Mengetahui teknik-teknik dan informasi terbaru dalam bidangnya,
3. Dapat lebih objektif dalam menganalisis suatu situasi.

Namun terdapat juga beberapa kekurangan, yaitu mereka mungkin tidak memiliki pengetahuan mengenai organisasi (struktur dan kultur informal) dan memiliki kesulitan untuk tetap mengetahui permasalahan-permasalahan organisasional, karena tingkat kunjungan yang tidak teratur ke perusahaan.

Konsultan dari dalam menawarkan keunggulan dan kelemahan yang berbeda. Solusi yang mungkin dapat ditempuh adalah menggunakan konsultan dari luar dan mendorong mereka untuk menjadi *partner* bagi spesialis sumber daya manusia. Tabel 2.1 menyajikan perbandingan penggunaan berbagai tipe pelatih.

Setiap program pelatihan yang dipilih selanjutnya haruslah memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasional, pekerjaan atau pribadi. Program tersebut harus memudahkan proses belajar peserta dan program tersebut harus dapat mensosialisasikan karyawan untuk berperilaku dalam cara-cara tertentu dalam pekerjaan.

Beberapa metoda/teknik pelatihan dan pengembangan (Simamora, 1995; As'ad, 1995; Siagian, 2000; French, 1994) antara lain :

1. *On the Job Training*

Program *On the Job Training* merupakan program pelatihan yang efektif. Metoda ini dilakukan dengan menempatkan para *trainee* ke situasi pekerjaan nyata, dengan karyawan yang lebih senior memperlihatkan pekerjaan dan trik-trik pada pekerjaan tersebut. Para *trainee* diharapkan dapat meniru/mengadopsi cara yang dicontohkan oleh seniornya. Arti penting pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan yang lain dan konsekuensinya jika tidak benar, biasanya lebih mudah didemonstrasikan kepada *trainee* langsung dalam pekerjaan. Pendekatan cara inilah yang paling ekonomis, karena belajar sambil bekerja.

Program *On the Job Training* ini antara lain dilaksanakan dalam bentuk :

- a. Magang (*apprenticeship*)

Program ini dirancang untuk level keahlian yang lebih tinggi. Dalam program magang ini, pegawai belajar dengan bekerja pada pegawai lain yang mempunyai keahlian sesuai dengan pekerjaannya. Program magang ini kebanyakan diawali dengan pelajaran di kelas tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Setelah itu

para *trainee* mulai bekerja, dimana pada tahap awal mereka bekerja terbatas pada beberapa tugas, namun kinerjanya diharapkan dapat meningkat sesuai dengan peningkatan keahlian.

b. Rotasi Pekerjaan

Metode ini bertujuan untuk memperluas latar belakang *trainee* dalam bisnis dan supaya *trainee* dapat memperoleh perspektif secara komprehensif tentang organisasi dan dapat memahami hubungan antar bagian dalam organisasi. Karena mereka melakukan/melaksanakan setiap pekerjaan, mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Metoda ini dilakukan dengan jangka waktu tertentu.

2. *Off the Job Training*

Program *Off the Job Training* ini memberikan individu-individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan, pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler. Dua bentuk umum dari program ini adalah : program-program *in-house* yang dikoordinasikan oleh karyawan-karyawan organisasi dan dilaksanakan di dalam fasilitas pelatihan perusahaan; dan program-program *off-site* yang diadakan jauh dari organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan atau konsultan pelatihan.

Program *Off the Job Training* ini antara lain dilaksanakan dalam bentuk :

a. Kuliah (ceramah, *lecture*)

Metoda ini merupakan metoda yang paling umum digunakan untuk pelatihan.

Hal ini disebabkan oleh :

- 1) biaya relatif murah, karena biasanya pesertanya dalam jumlah yang besar,
dan
- 2) materi dapat dipersiapkan dengan baik dan dapat digunakan di lain waktu.

Metoda ini menyajikan cakupan materi yang cukup luas dan jangka waktunya singkat. Namun demikian metoda ini mempunyai kelemahan, antara lain : tidak adanya komunikasi dua arah sehingga tidak ada umpan balik, karena waktu yang relatif singkat dan cakupan materi yang luas maka ingatan terhadap materi yang diberikan relatif rendah.

b. Konferensi

Metoda ini merupakan pertemuan formal, dimana terjadi diskusi/konsultasi tentang sesuatu hal yang penting. Konferensi lebih menekankan pada :

- 1) diskusi kelompok kecil
- 2) bahan yang terorganisir
- 3) keterlibatan peserta secara aktif

Metoda ini dilaksanakan dengan beberapa tujuan, antara lain :

- 1) mengembangkan ketrampilan peserta dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah
- 2) menyampaikan informasi yang relatif baru
- 3) secara langsung dapat mengubah sikap peserta seperti yang diinginkan pelatihnya.

Metoda ini juga memiliki kelemahan-kelemahan, antara lain : karena jumlah peserta yang relatif kecil maka biayanya menjadi lebih mahal, kemampuan pengajarannya relatif lambat.

Tabel 2.1. Perbandingan Berbagai Tipe Pelatih

Tipe Pelatih	Keunggulan	Kelemahan
Spesialis sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui organisasi beserta berbagai permasalahan uniknya 2. Mengenali partisipan dan dapat menggunakan hubungan yang ada dengan mereka 3. Seringkali memiliki pengetahuan terbaru 4. Memiliki komitmen untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi 5. Membutuhkan biaya yang rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mungkin terlampau erat dengan organisasi dan para anggotanya 2. Dapat menyebabkan tanggung jawab yang lebih menekan 3. Dapat menjadi tidak objektif terhadap masalah-masalah yang ada
Manajer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai komitmen untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi 2. Membutuhkan biaya yang rendah 3. Memiliki pengetahuan yang baik mengenai organisasi dan anggotanya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mungkin tidak efektif sebagai seorang pelatih 2. Mungkin tidak memiliki pengetahuan terbaru 3. Dapat menjadi tidak objektif terhadap masalah-masalah yang ada
Karyawan non manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pengetahuan yang baik mengenai organisasi 2. Dapat memiliki hubungan yang baik dengan <i>trainee</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mungkin tidak memiliki pengetahuan terinci mengenai masalah yang ada 2. Kemungkinan tidak memiliki pengalaman sebagai pelatih 3. Dapat menyebabkan tanggung jawab yang menekan
Konsultan dari luar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pengetahuan khusus 2. Mengetahui teknik dan informasi terbaru 3. Dapat lebih objektif terhadap situasi di dalam organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memiliki pengetahuan mengenai perusahaan 2. Kemungkinan tergantung pada paket-paket program daripada menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi 3. Membutuhkan biaya yang besar

Sumber : Simamora, Henry, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, p. 313.

c. Studi Kasus

Metoda ini biasanya digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dan atau memecahkan masalah masalah. Metoda studi kasus ini memungkinkan peserta

untuk mempraktekkan keahlian-keahlian analitis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dari suatu situasi. Metoda ini memungkinkan peserta untuk :

- 1) menerapkan prosedur khusus
- 2) menganalisis informasi
- 3) menawarkan pendekatan untuk pemecahan masalah
- 4) menentukan tindakan-tindakan untuk berhubungan dengan serangkaian dokumen
- 5) memprediksi urutan kejadian-kejadian, atau
- 6) memikul suatu peran dalam sebuah kasus

d. *Role Playing*

Metoda ini digunakan terutama untuk mempelajari ketrampilan hubungan antar manusia melalui praktek dan untuk mengembangkan pemahaman pengaruh perilaku peserta terhadap orang lain.

Menurut Robbins (1996), terdapat dua metoda pelatihan yang dapat dilaksanakan dalam program pelatihan dan pengembangan, yaitu

1. Pelatihan di tempat kerja, yang populer antara lain rotasi pekerjaan dan penugasan sebagai pengganti (*understudy assignment*). Rotasi pekerjaan mencakup transfer lateral yang memungkinkan karyawan untuk bekerja pada pekerjaan-pekerjaan yang berlainan. Para karyawan harus belajar sangat beranekaragam pekerjaan dan memperoleh peningkatan wawasan mengenai kesalingbergantungan antara pekerjaan-pekerjaan serta perspektif yang lebih luas mengenai kegiatan organisasi. Dalam niaga, dikenal magang (*apprenticeship*), yaitu karyawan baru yang mempelajari pekerjaan mereka dengan menggantikan seniornya yang

berpengalaman. Dalam pekerjaan “kerah-putih”, disebut hubungan *coaching* atau *mentor*.

2. Pelatihan di luar tempat kerja, yang populer adalah ceramah di ruang kelas, video dan latihan simulasi. Ceramah di kelas cocok sekali untuk menghantarkan informasi yang spesifik. Ceramah ini dapat digunakan secara efektif untuk mengembangkan ketrampilan teknis dan pemecahan masalah. Ketrampilan antarpribadi dan pemecahan masalah paling baik dapat dipelajari melalui latihan simulasi, seperti misalnya analisis kasus, latihan pengalaman, permainan peran dan pertemuan interaksi kelompok. Pelatihan di luar tempat kerja dapat mengandalkan konsultan luar, dosen atau personil dalam perusahaan. Pada Tabel 2.2 disajikan hasil survei terhadap metoda instruksi di luar tempat kerja yang digunakan untuk pelatihan karyawan pada perusahaan di Amerika Serikat dengan sekurang-kurangnya 100 karyawan.

Tabel 2.2. Popularitas di antara Metode Pengajaran

Metode	Persentase
Video	95
Ceramah	93
Pengajaran satu persatu (satu guru satu murid)	76
Permainan peran	63
Permainan	58
Pelatihan berdasarkan komputer	58
Audio	54
Instrumen penilaian diri/pengujian diri	53
Studi kasus	52

Sumber : P. Froiland, “Who’s Getting Trained?”, *Training* (Okt. 1993) dalam Robbins, Stephen P., (1996), *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta, p. 254

Gushgari, et. al.(1997) dalam penelitiannya *Skills Critical to Long-term Profitability of Engineering Firms*, mengemukakan beberapa pilihan metoda pelatihan

yang dapat dilaksanakan pada perusahaan keteknikan. Beberapa metoda pelatihan tersebut adalah :

1. Dengan pelatih dari perusahaan sendiri,
2. Dengan mendatangkan konsultan,
3. Metoda seminar,
4. Konferensi dengan beberapa topik pada industri konstruksi,
5. Kursus dari sesama rekan kerja,
6. Pendidikan sendiri/mandiri,
7. Bekerja dengan pembimbing.

2.3. Keahlian Manajer Proyek

2.3.1. Pengertian dan Tujuan Manajemen Proyek

Beberapa pengertian manajemen proyek dapat diuraikan di bawah ini, yaitu :

1. Verma (1996) menyatakan manajemen proyek meliputi penerapan pendidikan, keahlian, *tools*, dan teknik pada aktifitas proyek dalam perintah pada pembayaran yang melebihi kebutuhan dan harapan. Faktor-faktor yang termasuk dalam manajemen proyek modern antara lain meliputi : *scope*, kualitas, waktu, biaya, risiko, sumber daya manusia, usaha mendapatkan kontrak, dan komunikasi
2. Reksohadiprodjo (1995) menjelaskan, bahwa manajemen proyek merupakan usaha merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi, serta mengawasi kegiatan dalam proyek sedemikian rupa sehingga sesuai dengan jadwal waktu serta anggaran yang telah ditetapkan.
3. Iskandar (2000) menjelaskan, bahwa manajemen proyek merupakan suatu manajemen yang menangani proyek secara menyeluruh, dimulai dari pengembangan

ide/gagasan awal, rencana pembiayaan proyek, kualitas yang ingin dicapai oleh proyek untuk mendatangkan kenyamanan pemakai dari hasil proyek tersebut.

4. Soeharto (1995) mendefinisikan manajemen proyek sebagai suatu proses merencanakanm menyusun organisasi, memimpin dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan.
5. Burke (1999) menyatakan manajemen proyek sebagai aplikasi/penerapan pengetahuan, keahlian, peralatan dan teknik pada aktifitas-aktifitas proyek dengan tujuan untuk memenuhi keperluan dan harapan yang diinginkan.
6. Spinner (1997) menyatakan manajemen proyek sebagai cara mengelola dan mengatur waktu, material, personil/tukang dan biaya untuk kesempurnaan suatu proyek dalam setiap order, dalam rangka mencapai tujuan penghematan biaya dan ketepatan waktu, dan memberi hasil pelayanan kepada pemberi jasa.

Adapun tujuan dari manajemen proyek, seperti yang ditekankan oleh Lock (Iskandar, 2000), adalah memperkirakan serta mewaspadai semaksimal mungkin bahaya dan masalah yang akan dihadapi, merencanakan, mengatur, dan mengendalikan semua kegiatan, sehingga proyek dapat selesai dengan baik dengan menangani semua risiko dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut, manajer proyek tidak hanya berorientasi pada bagaimana menyelesaikan proyek tepat waktu, kualitas dan biaya, namun yang lebih penting harus dapat merencanakan dan memperkirakan jauh ke depan, baik dari segi aspek strategi pemasaran, risiko, lingkungan, perizinan serta mempelajari perkembangan kecenderungan kebutuhan masyarakat.

2.3.2. Peran dan Fungsi Manajemen Proyek

Berdasarkan pada pengertian dan tujuan di atas, maka peran penting manajer proyek adalah mempunyai rasa tanggung jawab, wewenang dan mempunyai serta mempergunakan sumber-sumber yang ada dan berguna, agar apa yang dihasilkan dapat diterima oleh para pemakai produk dari proyek. Pinto dan Covin (Iskandar, 2000) lebih lanjut menyatakan bahwa tugas yang paling penting bagi manajer proyek adalah harus menempatkan diri sebagai tenaga pemasaran yang baik untuk proyeknya, sehingga manajer proyek harus dapat melaksanakan proyek berdasarkan kehendak penyandang modal dan pengembang dimulai dari pelimpahan tugas sampai proyek selesai dan diterima oleh semua pihak terkait.

Fungsi manajer proyek dalam setiap tahapan pembangunan/proyek (Sulistyo, 2000) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tahap *scheduling and analysis of client needs*, dalam tahap ini, manajer proyek menetapkan persyaratan-persyaratan tentang organisasi, operasional dan manajemen.
2. Tahap *feasibility study*, dalam tahap ini manajer proyek mengidentifikasi dan merencanakan pembiayaan untuk tiap-tiap pilihan, *strategic planning*, menganalisis tujuan-tujuan komersial dan fungsional.
3. Tahap *time control*, manajer proyek berfungsi sebagai : project planning dan programming, memprogram dan memantau perancangan, menyusun paket penawaran yang paling baik, memantau kinerja kontraktor, administrasi kontrak dan mengembangkan perencanaan yang pro-aktif untuk menghindari masalah
4. Tahap *cost control*, dalam tahap ini, manajer proyek mengestimasi biaya proyek, melakukan *value analysis* untuk mengurangi biaya, peramalan dan pengendalian biaya, sistem pelaporan dan manajemen informasi, dan *claims mitigation*.

5. Tahap *quality control*, manajer proyek melakukan *review* rencana dan spesifikasi untuk pelaksanaan dan penanggulangan klaim.
6. Tahap *functional control*, manajer proyek melakukan *review* dan mewujudkan tujuan dari *owner*, mempertimbangkan persyaratan dan tujuan penyewa, *review* rencana dan spesifikasi untuk perancangan fungsi dan operasional.
7. Tahap *feasibility control*, manajer proyek memperhitungkan biaya operasional dan siklus hidup proyek, memperkirakan biaya total pembangunan proyek, melakukan *risk assesment* dan analisis sensitifitas, mengestimasi kelayakan proyek, *review* kelayakan proyek selama kemajuan pembangunan, mewujudkan harapan *owner*.

2.3.3. Keahlian yang Dibutuhkan Manajer Proyek

Manajer proyek memerlukan keahlian untuk dapat mencapai keberhasilan dalam mengatur dan mengelola suatu proyek. Manajer proyek tidak hanya membutuhkan keahlian dalam bidang teknis pelaksanaan proyek, namun karena suatu proyek terdiri dari banyak orang-orang dari latar belakang yang berbeda, maka manajer proyek juga harus mampu mengatur dan mengelola sumber daya manusia yang ada selama proyek berjalan. Keahlian teknis adalah relevan namun bukan yang terutama. Efektivitas seorang manajer proyek ditentukan oleh kemampuan/keahlian orang-orang yang ada.

(Sulistyo, 2000)

1. Beberapa keahlian yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek, menurut Sulistyo antara lain :
 - a. *Leadership*, keahlian ini mencakup :
 - 1) Kemampuan untuk mengambil keputusan
 - 2) Kemampuan untuk mengarahkan
 - 3) Penerimaan tanggung jawab

4) Mengorganisasi dan mengendalikan pertemuan

b. *Intellectual*, mencakup :

- 1) kemampuan untuk mengidentifikasi prinsip dan isu
- 2) kemampuan untuk berpikir secara logis dan menyeluruh

c. *Communication*, di dalamnya mencakup :

- 1) keahlian untuk mendengarkan dengan efektif
- 2) kemampuan berkomunikasi dengan jelas
- 3) kemampuan menyelesaikan konflik
- 4) kemampuan melakukan negosiasi

2. Menurut Cleland (1994), keahlian-keahlian yang harus dimiliki oleh manajer proyek antara lain :

a. Kepemimpinan

Keahlian dalam kepemimpinan (*leadership skill*) adalah merupakan faktor yang esensial dalam pengelolaan suatu proyek. Suatu proyek biasanya terdiri dari banyak orang yang berasal dari latar belakang yang berbeda-beda. Kemampuan untuk mengatur dengan baik tim proyek, memotivasi, dan menciptakan budaya dan organisasi yang kondusif untuk inovasi, memerlukan pengetahuan dan keahlian kepemimpinan yang baik. Manajer proyek harus menghadapi anggota tim proyek dan pihak-pihak lain yang tidak/mempunyai hubungan dengannya. Seorang pemimpin proyek, memimpin tim proyek dan pihak-pihak yang lain melalui transformasi formal dan informal dari elemen-elemen keputusan ke dalam tindakan tegas untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Pemimpin proyek adalah orang yang mengerjakan hal yang benar (penentuan tujuan, sasaran dan strategi) dan manajer proyek adalah yang mengerjakan sesuatu dengan benar (membangun tim proyek dan membuatnya berjalan).

Seseorang yang mengelola proyek harus merupakan seorang pemimpin dan manajer, mengembangkan kemampuan manajemen dalam *attention, meaning, trust* dan *self*.

b. Komunikasi

Komunikasi dan manajemen proyek yang baik adalah pasangan yang tepat untuk mencapai keberhasilan proyek. Proyek dikerjakan oleh banyak pekerja, dan untuk itu komunikasi yang efektif merupakan suatu keharusan. Komunikasi yang paling efektif adalah dua arah, yaitu antara pengirim dan penerima. Keduanya harus mengerti dan menerima pesan yang dikirimkan. Jika pesan yang dikirimkan tidak jelas, maka tidak terjadi proses komunikasi.

Komunikasi dalam proyek terdiri dari formal dan informal. Komunikasi verbal dan non-verbal berperan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Mendengarkan (*listening*) adalah keahlian komunikasi yang penting dan merupakan keahlian yang harus terus ditingkatkan.

c. Bekerja dengan tim proyek

Membangun tim yang efektif adalah determinan yang penting untuk keberhasilan proyek. Membangun sebuah tim merupakan salah satu tanggung jawab utama manajer proyek. Membangun tim yang efektif akan meningkatkan produktifitas. Membangun tim mencakup seluruh spektrum keahlian manajemen untuk mengidentifikasi, berkomitmen dan mengintegrasikan personil-personil dari fungsi organisasi yang berbeda ke dalam satu tugas.

3. Duncan (1996), menyatakan bahwa keahlian manajemen, merupakan dasar bagi keahlian dalam manajemen proyek. Dalam banyak proyek, kemungkinan diperlukan keahlian-keahlian dalam bidang manajemen.

a. Memimpin (*leading*)

Kotter, dalam Duncan (1996), membedakan antara “memimpin” dan “mengatur”, dengan menekankan kebutuhan akan keduanya, yaitu : satu tanpa yang lainnya adalah seperti menghasilkan hasil yang buruk.

Leading, mencakup :

- 1) Menetapkan arah, mengembangkan visi dan strategi untuk menghasilkan perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut.
- 2) Mengarahkan orang-orang, mengkomunikasikan visi kepada semua pihak yang bekerja sama untuk mencapai visi.
- 3) Memotivasi dan membangkitkan semangat, membantu orang-orang untuk menyemangati diri mereka untuk mengatasi hambatan-hambatan politik, birokrasi dan sumber daya.

b. Berkomunikasi (*communicating*)

Komunikasi memiliki banyak dimensi, yaitu :

- 1) Tulisan dan lisan, mendengarkan dan bicara
- 2) Internal (dalam proyek) dan eksternal (pada konsumen, media, masyarakat dan lain-lain)
- 3) Formal (laporan, *briefing*, dll.) dan informal (memo, *ad hoc conversation* dll).
- 4) Vertikal (ke atas dan ke bawah dalam organisasi) dan horisontal (dalam satu tingkatan dalam organisasi)

Komunikasi merupakan hal yang sangat luas dan mencakup pokok-pokok pengetahuan yang tidak khusus dalam konteks proyek, antara lain :

- 1) *Sender-receiver models* – lubang-lubang *feedback*, hambatan berkomunikasi dll.

- 2) Pemilihan media – kapan dengan tulisan, kapan dengan lisan dll.
- 3) Gaya bahasa – aktif-pasif, struktur kalimat, pemilihan kata dll.
- 4) Teknik presentasi, *body language*, rancangan alat-alat visual dll.
- 5) *Meeting management techniques* – mempersiapkan agenda, mengatasi konflik dll.

c. Negosiasi

Negosiasi mencakup perundingan untuk mencapai kesepakatan dengan pihak lain. Persetujuan dapat dinegosiasikan secara langsung atau dengan perwakilan; mediasi dan arbitrase merupakan dua tipe perwakilan dalam negosiasi.

Selama proyek berlangsung, staf proyek mungkin melakukan negosiasi untuk hal-hal sebagai berikut :

- 1) *Scope*, biaya dan jadwal
- 2) Perubahan-perubahan *scope*, biaya atau jadwal
- 3) Persyaratan-persyaratan kontrak
- 4) Penugasan (*assignment*)
- 5) Sumber daya

d. *Problem solving*

Keahlian dalam *problem solving* merupakan perpaduan antara pendefinisian masalah dan pengambilan keputusan. Hal ini mengenai masalah yang sudah muncul sehingga berbeda dengan *risk management*, yang berhubungan dengan *potensial risk*.

Pendefinisian masalah (*problem definition*) membedakan antara penyebab masalah dan *symtoms*. Masalah-masalah mungkin berasal dari dalam atau dari luar proyek. Masalah-masalah mungkin merupakan masalah-masalah teknis, manajerial atau antar anggota.

e. *Influencing the organization*

Bidang ini mencakup kemampuan untuk mendapatkan pekerjaan terlaksana (*get things done*). Hal ini membutuhkan adanya saling pengertian di antara pihak-pihak yang terkait dengan proyek, baik secara formal maupun informal. Keahlian ini juga menuntut untuk mengerti tentang *power* dan *politics*.

Power dan *politics*, keduanya digunakan dalam pengertian yang positif. Pfeffer, dalam Duncan (1996) menyatakan, "*power*" sebagai "kemampuan potensial untuk mempengaruhi perilaku, mengubah kondisi kejadian untuk menanggulangi pertentangan, dan membuat orang-orang mengerjakan apa yang orang lain tidak kerjakan." Eccles, dalam Duncan (1996) menyatakan, bahwa "*politics* adalah mengenai tindakan bersama orang-orang dalam suatu kelompok yang mungkin mempunyai perbedaan kepentingan. Hal ini merupakan menggunakan konflik dan kondisi yang tidak baik dengan kreatif."

4. (Verma, 1996) menyatakan, bahwa keberhasilan suatu proyek tidak hanya bergantung pada faktor-faktor teknis, namun juga bergantung pada aspek manusia sebagai pelaku proyek. Aspek sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang harus dikelola dengan efektif dalam suatu proyek. Manusia merupakan "tulang punggung" organisasi dan sumber daya yang paling penting.

Dalam banyak kasus, masalah-masalah manajemen proyek adalah masalah perilaku, sehingga manajer proyek harus mengerti perilaku manusia dan pengaruhnya terhadap hubungan, persepsi dan produktivitas. Terdapat enam tipe keahlian *interpersonnal* yang harus dikuasai oleh manajer proyek, yaitu : berkomunikasi secara efektif, memotivasi, negosiasi, manajemen konflik, manajemen stres dan kepemimpinan.

a. Komunikasi

Keahlian manajemen dalam berkamuikasi secara efektif adalah faktor krusial untuk keberhasilan proyek, karena manajemen proyek berisi komunikasi formal dan informal pada semua tingkatan dalam organisasi.

Dengan keahlian dalam berkomunikasi, manajer proyek membantu merencanakan, mengarahkan, mengendalikan dan mengkoordinasi pelaksanaan proyek. Drucker, dalam Verma (1996) menyatakan, efektifitas berkomunikasi seseorang ditentukan oleh kemampuan seseorang untuk menjangkau orang lain melalui perkataan maupun tulisan, dan kemampuan ini merupakan keahlian yang paling penting yang harus dimiliki seseorang.

Argyris (1962), Barnard (1938), Monge, et. al. (1982), dan Papa and Tracy (1988) menyatakan, bahwa kemampuan berkomunikasi secara efektif merupakan pusat untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi. "Komunikasi" dapat diuraikan ke dalam beberapa bagian yang berbeda meliputi mendengarkan, berbicara, menulis dan bahasa tubuh, yang kesemuanya merupakan hal yang penting dalam proses komunikasi.

Dalam manajemen proyek, komunikasi merupakan aspek yang sangat penting. Sievert, dalam Verma (1996) menyatakan, bahwa persentase yang tinggi pada friksi, frustrasi dan inefisiensi dalam hubungan kerja adalah kurangnya komunikasi.

Komunikasi dalam lingkungan proyek dapat terdiri dari berbagai tipe yang harus diatur/dikelola dengan efektif untuk mewujudkan keberhasilan proyek. Tipe-tipe komunikasi dalam proyek antara lain :

- 1) Komunikasi antar pribadi (*interpersonnal communication*), terdiri dari mendengarkan, penampilan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, negosiasi dan manajemen konflik
- 2) Komunikasi dengan publik, meliputi semua upaya untuk mendorong keterlibatan masyarakat, memberikan pengertian yang benar kepada masyarakat tentang proyek, memperoleh penerimaan dan secara umum menjadi juru bicara untuk organisasi proyek.
- 3) Komunikasi formal, dilaksanakan berdasarkan hubungan tanggung jawab dalam susunan organisasi proyek. Hal ini berhubungan dengan rancangan organisasional, perencanaan strategik, sistem perencanaan proyek, standard. Kebijakan prosedur, proposal, surat-surat dan lain sebagainya.
- 4) Komunikasi informal, merupakan kebalikan dari komunikasi formal, yang dilaksanakan dengan kelompok-kelompok yang saling berhubungan.

Dalam berkomunikasi, faktor yang juga sangat penting adalah mendengarkan secara efektif (*effective listening*). Mendengarkan merupakan bagian yang penting dari komunikasi dalam proyek. Melalui mendengarkan secara aktif, manajer proyek mampu mengidentifikasi masalah, mempersiapkan negosiasi dengan lebih baik dan strategi manajemen konflik, pengambilan keputusan dan memecahkan masalah antara klien, tim proyek dan pihak-pihak yang lain. Pendengar aktif juga pendengar yang efektif karena mereka benar-benar terlibat dalam proses komunikasi

b. Motivasi

Motivasi adalah faktor dari dalam diri individu yang menyebabkan individu bertindak untuk mewujudkan tujuan, baik pribadi maupun proyek/organisasi. Untuk dapat memotivasi dengan efektif tim proyek, manajer

proyek harus memastikan tujuan proyek telah digariskan sebaik mungkin. Keberhasilan manajer proyek dalam memotivasi anggota tim proyek, akan meningkatkan produktifitas, kualitas, semangat kerja dan kesuksesan lain untuk mencapai tujuan proyek. Manajer proyek yang memiliki motivasi untuk mengatur, semangat, sikap yang positif dan kepercayaan diri akan mendorong produktifitas.dari anggota tim proyek.

Beberapa cara yang dapat digunakan dalam memotivasi tim proyek antara lain dengan penentuan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, menguntungkan dan terjadwal, dan dapat diterima oleh semua orang dan berkomitmen.

c. Manajemen Konflik

Konflik hampir merupakan hal yang tidak dapat dihindari pada suatu proyek. Hal ini terjadi karena suatu proyek dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Manajer proyek harus dapat mengidentifikasi, menganalisis dan mengevaluasi baik buruknya konflik dan dampaknya terhadap kinerja. Untuk mencapai manajemen konflik yang efektif, manajer proyek harus mampu mengidentifikasi dan menganalisis sumber konflik dan hubungannya dengan proyek.

d. Negosiasi

Negosiasi merupakan komunikasi dua arah untuk mendapatkan/mencapai kesepakatan antara pihak-pihak yang mempunyai perbedaan kepentingan. Negosiasi adalah suatu proses persuasif dan merupakan salah satu keahlian penting yang dibutuhkan untuk mengelola proyek. Untuk mencapai keberhasilan proyek, manajer proyek harus mampu bernegosiasi dengan spesialis teknis,

manajer fungsional, manajer proyek yang lain, manajemen di atasnya mengenai sumber daya, prioritas proyek dan tanggung jawab.

Untuk dapat berhasil dalam negosiasi, manajer proyek harus mempunyai komitmen yang kuat untuk keuntungan bersama dan harus tidak melakukan tawar-menawar melebihi yang seharusnya, karena akan tidak efisien, menghasilkan keputusan yang tidak baik dan membahayakan hubungan selanjutnya. Untuk mencapai keberhasilan dalam negosiasi, manajer proyek harus tegas dalam penggunaan kriteria yang objektif, karena bekerja sama dalam menyusun kriteria yang objektif kemudian menegosiasikannya seringkali menghasilkan kesepakatan yang baik.

e. Manajemen Stres

Perubahan dan konflik adalah hal yang tidak dapat dihindari dalam suatu proyek, dan salah satu keluarannya adalah stres. Berdasarkan hal tersebut, stres menjadi salah satu aspek dalam suatu proyek dan manajemen stres menjadi hal yang penting dalam manajemen proyek.

Manajer proyek harus berusaha untuk mengelola stres dengan efektif untuk menghindari masalah-masalah fisiologi, psikologi dan emosi. Salah satu kunci dalam mengelola stres adalah mewaspadaai sumber-sumber stres dan mempersiapkan cara untuk menghadapinya. Manajer proyek harus memberi perhatian pada dampak yang ditimbulkan stres pada kinerja proyek. Hasil studi menunjukkan, bahwa kinerja meningkat dengan tingkat stres pada tingkat optimal, tapi akan menurun jika stres meningkat melebihi tingkat optimalnya. Tingkat optimal stres berbeda-beda pada setiap orang dan pekerjaan. Manajer proyek harus memberikan perhatian yang khusus pada tingkat stress untuk menghindari *job burn-out*.

f. Kepemimpinan

Keahlian dalam bidang kepemimpinan merupakan faktor yang esensial untuk mewujudkan pengelolaan proyek yang berhasil. Kepemimpinan adalah suatu proses penciptaan visi dan kemampuan untuk menterjemahkan visi ke dalam kenyataan dan mempertahankannya.

Project leadership adalah kemampuan untuk mendapatkan hasil yang baik melalui orang lain. Manajer proyek harus mempunyainya/membangun melalui pelatihan keahlian-keahlian kepemimpinan yang utama, antara lain : *visioning, influencing*, berkomunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, *team building*, pemberdayaan, dan di atas semuanya adalah mengerti/memahami diri dan orang lain.

5. Gushgari, et. al. (1997), dalam penelitiannya yang berjudul “*Skills Critical to Long-Term Profitability of Engineering Firms*”, mengungkapkan keahlian-keahlian penting yang seharusnya dimiliki oleh seorang manajer proyek. Keahlian-keahlian tersebut adalah :

a. Administrasi

Merupakan kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan proyek yang dibatasi biaya, change order, pekerjaan tambah-kurang, dan pengumpulan bukti-bukti pembayaran pada setiap transaksi yang sudah dilakukan

b. Komunikasi

Kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan semua pihak-pihak yang terkait, baik di dalam maupun di luar organisasi

c. Kreativitas

Kemampuan untuk mengkonseptualisasikan cara-cara baru dalam memecahkan setiap permasalahan yang terjadi.

d. Pengambilan keputusan

Kemampuan untuk mengambil tindakan yang paling sesuai dengan batasan-batasan waktu, informasi dan sumber daya.

e. Pendelegasian

Kemampuan untuk membagi tugas secara efektif dengan anggota yang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

f. Manajemen keuangan

Kemampuan untuk memahami laporan keuangan dan rasio keuangan, dan membuat persetujuan dengan lembaga keuangan.

g. Kepemimpinan dan motivasi

Kemampuan untuk mengambil keputusan yang benar untuk perusahaan dan membuatnya dapat dilaksanakan oleh semua anggota dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

h. Mendengarkan (*listening*)

Kemampuan untuk menerima dan memproses setiap informasi dari berbagai pihak secara efektif.

i. Negosiasi

Kemampuan untuk mengadakan pembicaraan dua arah dan mencapai kesepakatan untuk kepentingan perusahaan.

j. Mengorganisasi

Kemampuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang ada dengan cara yang paling menguntungkan bagi perusahaan

k. *Personal adaptability*

Kemampuan untuk mengubah cara pandang orang lain ketika dibutuhkan adanya perubahan.

l. *Penyusunan rencana dan tujuan*

Kemampuan untuk menilai/mengukur dan mengatur/menyusun tujuan perusahaan serta kemudian mengatur cara untuk dapat mencapainya.

m. *Problem solving*

Kemampuan untuk menganalisis konflik, mengidentifikasi penyebab utamanya, dan memberikan solusi yang cepat serta melaksanakannya.

n. *Project acquisition*

Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mendapatkan kontrak.

o. *Manajemen proyek*

Kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki (manusia, peralatan, material) untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

p. *Manajemen kualitas*

Kemampuan untuk mengatur “produksi” berdasarkan pada harapan yang dengan jelas dinyatakan.

q. *Orientasi pada hasil*

Kemampuan untuk secara konsisten menghasilkan hasil yang nyata.

r. *Risk taking*

Kemampuan untuk melakukan tugas yang paling berpotensi untuk berhasil.

s. **Pengetahuan teknis**

Kemampuan untuk memahami unsur-unsur beragam yang dibutuhkan untuk memenuhi pekerjaan dengan efektif sesuai dengan pekerjaan yang telah ditetapkan.

t. **Manajemen waktu**

Kemampuan untuk mengatur dengan baik bermacam-macam pekerjaan dengan batasan waktu.

Selain keahlian untuk manajer proyek, Gushgari, et. al. juga menyatakan keahlian yang dibutuhkan oleh pimpinan perusahaan. Hal ini dikarenakan pimpinan perusahaan juga merupakan posisi yang penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Keahlian tersebut adalah :

- a. Pemahaman faktor-faktor bisnis dan teknis yang dibutuhkan oleh pimpinan perusahaan
- b. Berkomunikasi secara efektif
- c. Membangun kerjasama dengan konsumen dan suplier
- d. Pendelegasian tugas dan tanggung jawab
- e. Pengembangan pegawai
- f. Mengembangkan etika dan budaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan perusahaan
- g. Kemampuan dalam manajemen keuangan
- h. Pengelolaan sumber daya manusia secara efektif
- i. Pengambilan keputusan dan mengatur pelaksanaannya
- j. Mempromosikan perusahaan secara efektif
- k. Memotivasi tim kerja

- l. Pengorganisasian sumber daya dengan cara yang paling menguntungkan bagi perusahaan
- m. Mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang lebih baik bagi perusahaan
- n. Merencanakan dan merumuskan tujuan perusahaan
- o. Pemecahan masalah
- p. Membangun hubungan/kepercayaan dengan pihak lain.
- q. Menentukan strategi untuk mendapatkan proyek
- r. Mengelola waktu untuk penyelesaian proyek
- s. Pemahaman visi dan misi perusahaan