

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pendahuluan

Proses konstruksi merupakan tahapan proyek yang terdiri dari ruang lingkup kegiatan yang kompleks dan pembiayaan yang besar. Sehingga kegiatan konstruksi mencakup berbagai praktek manajemen yang harus dipelajari dan disiapkan secara detail sejak sebelum dimulainya kegiatan.

Tujuan utama manajemen konstruksi adalah mengelola proses transformasi gambar-gambar dan spesifikasi menjadi bentuk bangunan fisik sehingga mampu menghasilkan produk dan pelayanan yang merupakan tujuan fungsional proyek. Upaya transformasi tersebut harus dikerjakan dalam kerangka waktu dan estimasi biaya yang diperhitungkan dengan mematuhi standar kualitas tertentu.

Hasil transformasi berupa fasilitas fisik harus merupakan keluaran yang sesuai dengan rencana, termasuk memenuhi parameter-parameter kuantitas dan kualitas yang sudah ditentukan (Dipohusodo, 1998).

Dengan menerapkan sistem manajemen konstruksi kesenjangan persepsi di antara unsur-unsur manajemen dapat dijumpai dan dihubungkan, sehingga keseluruhannya memiliki satu kerangka konsep yang sama mengenai kriteria keberhasilan proyek konstruksi yang dilaksanakan. Semua bentuk tujuan, sasaran, dan strategi proyek dinyatakan secara jelas dan terinci sehingga dapat dipakai untuk mewujudkan dasar kesepakatan segenap unsur (Dipohusodo, 1997).

Sejak akhir abad kesembilan belas, biasanya manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan,

memimpin, dan mengendalikan (Stoner et al., 1996). Keempat aktivitas manajemen yang utama tersebut dan bagaimana proses semuanya itu terjadi akan melibatkan hubungan waktu.

Merencanakan mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan mereka berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Disamping itu, rencana merupakan pedoman untuk (1) organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan; (2) anggota organisasi melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan; (3) memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.

Mengorganisasikan adalah proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi. Hubungan dan waktu adalah sentral untuk mengorganisasikan aktivitas. Pengorganisasian menghasilkan struktur hubungan dalam sebuah organisasi, dan lewat hubungan terstruktur ini rencana masa depan akan tercapai.

Memimpin itu meliputi mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting. Hubungan dan waktu bersifat sentral untuk kegiatan memimpin. Sebenarnya, memimpin menyentuh hubungan manajer dengan setiap orang yang bekerja dengan mereka. Para manajer memimpin untuk membujuk orang lain supaya mau bergabung dengan mereka dalam mengejar masa depan yang muncul dari langkah merencanakan dan mengorganisasikan. Dengan menciptakan yang tepat, manajer membantu para karyawan untuk bekerja sebaik mungkin.

Mengendalikan adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Fungsi pengendalian manajemen melibatkan berbagai elemen: (1) menetapkan standar prestasi kerja; (2) mengukur prestasi saat ini; (3) membandingkan prestasi ini dengan standar yang telah ditetapkan; dan (4) mengambil tindakan korektif bila ada deviasi yang dideteksi. Lewat fungsi pengendalian, manajer mempertahankan organisasi tetap pada jalurnya. Kini semakin banyak organisasi menetapkan cara baru untuk memasukkan mutu ke dalam fungsi pengendalian.

Dalam menggerakkan organisasi ke arah sasaran, manajer mengadopsi banyak peran antar pribadi, informasional, dan pembuat keputusan. Waktu dan hubungan manusia merupakan bagian amat penting dari peran ini. Manajer di tingkat yang berbeda memerlukan tipe ketrampilan yang berbeda. Manajer tingkat bawah memerlukan ketrampilan teknis lebih banyak daripada manajer dari tingkat yang lebih tinggi, yang lebih banyak memerlukan ketrampilan konseptual. Manajer di semua tingkat memerlukan ketrampilan manusiawi.

Henri Fayol dalam bukunya *General and Industrial Management* mengemukakan bahwa para *manager* melakukan lima fungsi dasar yang ia sebut perencanaan, pengorganisasian, pemberian komando, pengkoordinasian, dan pengawasan. Ia juga mengemukakan beberapa prinsip manajemen yang telah dijumpai manfaatnya selama ia menjadi manajer; dan ia merasakan bahwa para manajer seharusnya menggunakan prinsip-prinsip tersebut dalam menjalankan fungsi mereka. Beberapa dari prinsip ini adalah :

Prinsip 1 : Prinsip pembagian kerja. Masing-masing pekerja harus diberikan aktivitas khusus dan terpisah

Prinsip 2 : Prinsip wewenang dan tanggung-jawab. Tanggung-jawab dari seorang karyawan harus sepadan dengan wewenang yang diberikan

Prinsip 3 : Prinsip kesatuan perintah. Seorang karyawan seharusnya menerima perintah dari satu atasan saja.

Prinsip 4 : Prinsip rangkaian skalar. Seharusnya ada rangkaian wewenang dan komunikasi yang jelas, tidak terputus dari posisi teratas sampai terbawah dalam organisasi.

Menurut Christiawan (2000) dalam pelaksanaan kegiatan konstruksi di suatu proyek untuk merealisasikan suatu gagasan membangun menjadi bangunan jadi, diperlukan proses teknologi, proses manajemen dan alokasi sumber daya yang dikerjakan oleh para pihak terkait dalam waktu bersamaan.

Proses teknologi diawali dengan mencari informasi dari pengumpulan data teknik, data ekonomi, data sosial kultural untuk diolah oleh konsultan perencana menjadi desain konstruksi dan spesifikasi mekanikal dan material yang berorientasi pada fungsi dan mutu bangunan. Selanjutnya ditindak lanjuti oleh kontraktor pelaksana dengan penerapan metode konstruksi dan pemakaian alat konstruksi dan tenaga kerja yang berorientasi pada efisiensi biaya dan waktu pembangunan.

Sehubungan proses konstruksi di proyek yang melibatkan para pihak terkait dan pemakaian banyak tenaga produksi, maka diperlukan suatu teamwork yang efektif dan produktif yang diatur dengan manajemen proyek yang mencakup proses kegiatan dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan (implementasi) dan pengawasan kerja di proyek.

Dalam dunia yang berubah dengan cepat, manajer mempunyai alasan untuk menambahkan keahlian mereka dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan dengan visi, analisis etika, kepekaan setiap ide kerja dan tempat

kerja. Banyak usaha telah dilakukan untuk mengklasifikasikan manajer sebagai suatu profesi. Edgar H. Schein telah menguraikan karakteristik-karakteristik atau kriteria-kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yang dapat diperinci berikut :

1. Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan, kursus-kursus dan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
2. Para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme atau karena suku bangsa atau agamanya dan kriteria politik atau sosial lainnya.
3. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya (Edgar H. Schein, "Organization Socialization and the Profession of Management", *Industrial Management Review*, vol. 9.,No. 2, Winter 1968, hal 1-6)

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui perkembangan yang mencolok program-program latihan manajemen di universitas-universitas ataupun lembaga-lembaga manajemen swasta, dan melalui pengembangan para eksekutif perusahaan.

2.2. Landasan Teori

Penyusunan landasan teori dapat dilakukan setelah melewati proses-proses: observasi latar belakang permasalahan, pengumpulan data awal melalui diskusi ataupun wawancara, tinjauan pustaka dari dokumen penelitian pada bidang yang sama sebelumnya, dan perumusan masalah yang menjadi fokus penelitian.

Landasan teori merupakan fondasi bagi suatu penelitian. Landasan teori ini berfungsi sebagai dasar untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang menjadi

fokus penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa landasan teori merupakan upaya penyusunan kerangka konseptual yang dilakukan oleh penulis untuk menggambarkan hubungan faktor-faktor penting yang terdapat dalam suatu penelitian. Mengingat pentingnya tahapan ini, maka penyusunan landasan teori yang baik menjadi perhatian yang serius bagi peneliti.

2.2.1. Karakteristik proyek

Manajemen proyek yaitu semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) sampai selesainya proyek untuk menjamin proyek dilaksanakan selesai tepat waktu, tepat biaya, dan tepat mutu.

Proyek konstruksi adalah suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut terdapat suatu proses yang mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan. Proses yang terjadi dalam rangkaian kegiatan tersebut tentunya melibatkan pihak-pihak yang terkait, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang mempunyai ciri-ciri :

1. Dimulai dari awal proyek (awal rangkaian kegiatan) dan diakhiri dengan akhir proyek (akhir rangkaian proyek), serta mempunyai jangka waktu yang umumnya terbatas.
2. Rangkaian kegiatan proyek hanya terjadi satu kali saja sehingga menghasilkan produk yang bersifat unik. Jadi tidak ada dua atau lebih proyek yang identik, yang ada adalah proyek yang sejenis.

2.2.2. Definisi Manajemen

Seperti banyak bidang studi lainnya yang menyangkut manusia, manajemen sulit didefinisikan. Dalam kenyataannya, tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara universal. *Mary Parker Follett* mendefinisikan manajemen sebagai *seni dalam*

menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Manajemen memang bisa berarti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih daripada itu. Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Definisi yang lebih kompleks dan mencakup aspek-aspek penting pengelolaan, seperti yang dikemukakan oleh *James A.F. Stoner, Management, Prentice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982, hal 8* sebagai berikut:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya, sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Dari definisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata proses, bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.

Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu

Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metoda, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat.

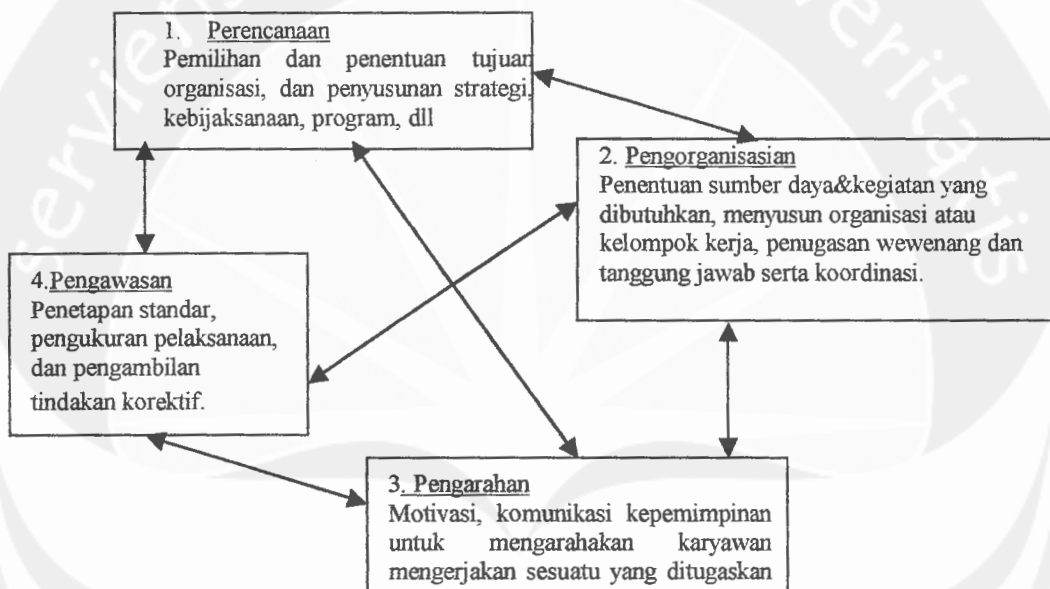
Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuan untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan dalam organisasi. *Pengkoordinasian* berarti bahwa manajer mengarahkan, memimpin, dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan secara baik pula. *Pengawasan* berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah, manajer harus membetulkannya.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen :

1. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, masyarakat dan pemerintah.

3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.

Atas dasar uraian diatas, kita bisa menyimpulkan bahwa pada dasarnya majemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).



Gambar 1. Hubungan di antara fungsi-fungsi manajemen

2.2.3. Manajer Proyek

Manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu, tetapi dalam hal ini belum ada persamaan pendapat dari para ahli manajemen tentang apa fungsi-fungsi itu. Salah satu klasifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manjerial dibuat (Henri fayol, *General and Industrial Management*, Pitman New York,

1949, hal xxi), yang menyatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan adalah fungsi-fungsi utama

Definisi manajemen di muka menyebutkan bahwa manajer adalah perencana, pengorganisasian, pemimpin, dan pengawas. Dalam kenyataannya, setiap manajer mengambil peranan yang lebih luas untuk menggerakkan organisasi menuju sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Agar konsep tentang manajer menjadi lebih jelas, berikut ini akan diuraikan secara terinci apa tugas-tugas penting yang dilaksanakan manajer :

1. *Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain.* Istilah “orang” mencakup tidak hanya para bawahan dan atasan, tetapi juga manajer-manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu, “orang” juga termasuk individu-individu dari luar organisasi (*supplier, owner* dll).
2. *Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas.* Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya ini bersaing untuk memperebutkan sumberdaya-sumberdaya organisasi (manusia, material, atau bahkan waktu manajer). Karena berbagai sumber daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan di antara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.
3. *Manajer bertanggung-jawab dan mempertanggungjawabkan.* Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mereka mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan para bawahannya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.

4. *Manajer harus berpikir secara analisis dan konseptual.* Untuk menjadi pemikir yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisa komponen-komponen tersebut, dan kemudian mencari penyelesaian yang layak (*feasible*) dengan akurat. Dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual, yang mampu memandang keseluruhan tugas dan mengkaitkan suatu dengan tugas-tugas lain.
5. *Manajer adalah seorang mediator.* Organisasi terdiri dari orang-orang, dan kadang-kadang mereka saling tidak setuju atau saling bertentangan. Bila hal itu terjadi dalam suatu unit kerja atau organisasi, maka bisa menurunkan semangat kerja dan produktivitas, atau bisa merusak suasana kerja, atau bahkan para karyawan yang cakap bisa meninggalkan organisasi. Kejadian-kejadian seperti ini menuntut peranan manajer sebagai mediator (penengah).
6. *Manajer adalah seorang politisi.* Seperti apa yang dilakukan politisi dalam mengkampanyekan program-programnya, manajer harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan usulan-usulan atau keputusan-keputusannya. Setiap manajer yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manajer lain dalam organisasi.
7. *manajer adalah seorang diplomat.* Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional. Manajer juga mungkin mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah, atau personalia organisasi lain.

8. *manajer mengambil keputusan-keputusan sulit.* Organisasi selalu menghadapi banyak masalah (misal kesulitan finansial, masalah personalia, dsb). Manajer adalah orang yang diharapkan dapat menemukan pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil keputusan yang akurat.

Seorang manajer adalah apa yang dilakukan manajer, dan manajer tentu saja melakukan banyak hal yang berbeda. Begitu banyak dalam kenyataannya, sehingga berbagai peranan dan kegiatan yang telah diuraikan di atas hanya merupakan sebagian saja untuk melengkapi pembahasan tentang pengertian manajer.

2.2.4. Fungsi-Fungsi Yang Dilaksanakan Manajer

H. Kerzner (1982) yang melihatnya dari wawasan manajemen berdasarkan fungsinya. Dalam pembahasan ini akan diperinci empat fungsi yang menurut *H. Kerzner* paling penting-*planning, organizing, leading, dan contolling*, di antaranya adalah :

1. Merencanakan (*Planning*)

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Disamping itu, rencana memungkinkan :

1. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
2. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih ,dan
3. Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

Para perencana tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka seharusnya berusaha untuk mengidentifikasi dan menghindari kegiatan-kegiatan sekarang dan hasil-hasilnya yang dapat diperkirakan akan mempengaruhi waktu yang akan datang. Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai :

1. "Protective benefits" yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan,
2. "Positive benefits" dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan (planning), adalah :

1. Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi
2. Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan bagi kegiatan-kegiatan suatu proyek untuk mencapai tujuan.

Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, di mana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan efektif fungsi-fungsi lain.

Perencanaan mempunyai banyak manfaat, antara lain sebagai berikut :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan

2. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
4. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
9. Menghemat waktu, usaha dan dana.

Perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan. Beberapa di antaranya adalah :

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi
5. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten

Manajer dapat mengatasi hambatan-hambatan perencanaan, melalui penciptaan sistem organisasi yang memudahkan penetapan tujuan dan perencanaan, yang dilakukan manajer bagi para tenaga kerja (karyawan).

Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan tersebut, manfaat-manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan tidak hanya seharusnya dilakukan, tetapi harus dilakukan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian (organizing) adalah :

1. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan
3. Penugasan tanggung jawab tertentu
4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Fungsi ini menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan (dan kemudian memimpin) tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan, rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan (Arthur G. Bedeian, *Organization : Theory and Analysis*, The Dryden Press, Illinois, 1980, hal 79-80). Berbagai fungsi tujuan lain sebagai berikut :

1. *Pedoman bagi kegiatan.* Melalui penggambaran hasil-hasil akhir di waktu yang akan datang, tujuan berfungsi sebagai pedoman bagi kegiatan pengarahan dan penyaluran usaha-usaha dan kegiatan-kegiatan para anggota organisasi. Dalam

hal ini, fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang “harus” dan “harus tidak” dilakukan.

2. *Sumber legitimasi.* Tujuan juga merupakan sumber legitimasi bagi suatu organisasi melalui pembenaran kegiatan-kegiatannya, dan disamping itu keberadaannya di kalangan kelompok-kelompok seperti pelanggan, politikus, karyawan, dan masyarakat pada umumnya. Pengakuan atas legitimasi ini akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya.
3. *Standart Pelaksanaan.* Bila tujuan dinyatakan secara jelas dan dipahami, hal ini akan memberikan standart langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi.
4. *Sumber motivasi.* Tujuan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota.
5. *Dasar rasional pengorganisasian.* Dinyatakan secara sederhana, tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi. Tujuan organisasi dan struktur organisasi berinteraksi dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan, pola penggunaan sumber daya, implementasi berbagai unsur perancangan organisasi.

3. Memimpin (leading)

Secara sederhana fungsi memimpin adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan/tenaga kerja melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan

kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin. Fungsi leading sering disebut dengan bermacam-macam nama, antara lain leading, directing, motivating, actuating.

Bila fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan memimpin langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

4. Pengawasan (*controlling*)

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*), atau sekarang banyak digunakan istilah pengendalian. *Pengawasan (controlling)* adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu :

1. Penetapan standar pelaksanaan
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan
4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

2.2.5. Ketrampilan-Ketrampilan Manajerial

Ketrampilan-ketrampilan manajerial apa yang pada umumnya di butuhkan untuk menjadi seorang manajer yang efektif (Diambil dari Robert katz, "*skills of an Effective*

administrator”, *Harward Business Review*, 52, no. 5 September 1974, dan Henry Mintzberg, op. cit., hal 188-193.)? Jawabannya dapat diringkas sebagai berikut :

1. *Ketrampilan konseptual (conceptual skills)*

Kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian yang saling bergantung, serta mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.

2. *Ketrampilan kemanusiaan (human skills)*

Kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan ketrampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.

3. *Ketrampilan administratif (administrative skills)*

Adalah seluruh ketrampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kepemimpinan, serta pengawasan. Ketrampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas, dan sebagainya. Ketrampilan administratif adalah suatu perluasan dari ketrampilan konseptual. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan ketrampilan administratif.

4. *Ketrampilan teknik (technical skills)*

Kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu.

Ketrampilan mana yang relatif lebih penting tergantung pada tipe organisasi, tingkatan manajerial dan fungsi yang sedang dilaksanakan. Setiap ketrampilan harus dimiliki oleh setiap manajer, hanya untuk tingkatan manajemen yang berbeda akan berbeda pula proporsi masing-masing kebutuhan atas ketrampilan-ketrampilan tersebut.

2.2.6. Penguasaan metoda kerja manajer

Kemampuan yang diharapkan dari seorang manajer proyek adalah penguasaan terhadap metoda kerja. Manajer proyek konstruksi dituntut mempunyai sikap dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer pada umumnya, seperti :

1. Dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam batas norma-norma yang berlaku.
2. Mempunyai sikap kepemimpinan yang kuat dan mempunyai inisiatif.
3. Mempunyai rasa percaya diri, lancar berbicara, dan dapat meyakinkan orang atas sesuatu kebenaran yang dianutnya.
4. Dapat melihat lingkup dan rangkaian berbagai masalah dan kegiatan.
5. Bersemangat dan berimajinasi
6. Berdisiplin dan mampu mengatur waktu
7. Mengetahui hirarki dan proses pengambilan keputusan
8. Independen, berani secara individu mempertanggungjawabkan keputusan yang diambil atas dasar kriteria yang bersifat obyektif.
9. Mampu melihat kaitan antara penyelesaian teknis, biaya, waktu, dan pendekatan manusiawi.
10. Mengetahui semua aspek teknis meskipun tidak mudah tentang proyek yang di tangani.

2.2.7. Persyaratan menjadi Manajer Proyek

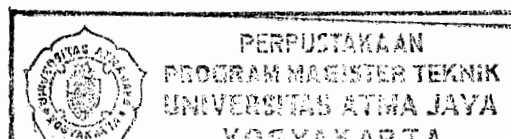
Dalam profesionalisme di bidang konstruksi yang paling menonjol profesionalismenya adalah manajer proyek. Keberhasilan suatu proyek memang banyak diwarnai oleh kepala proyek atau manajer proyek sebagai pimpinan suatu proyek. Manajer proyek memiliki kewajiban, tugas, dan tanggung jawab dan wewenang mengelola proyek agar dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Manajer proyek sangat menentukan keberhasilan suatu proyek yang ditangani antara lain dalam hal :

1. Kualitas
2. Waktu
3. Biaya (kontribusi margin pada perusahaan)

Posisi manajer proyek dapat dicapai melalui :

1. Pengalaman kerja di bidang konstruksi diatas 10 tahun, tetapi hal itu tergantung pada keahlian orang tersebut.
2. Harus memiliki latar belakang pendidikan khusus walaupun pendidikan khusus untuk manajer proyek di indonesia tidak ada, karena kedudukan manajer proyek sangat sentral dan menjadi cerminan dari perusahaan yang bersangkutan.
3. Dilakukan psikotesy untuk mengetahui tingkat loyalitas, *IQ*, *attitude*, dan kejujuran

Hal-hal diatas dibebankan pada seorang manajer proyek, karena manajer proyek dituntut agar bisa mewakili dan menjaga performance perusahaan di proyek tersebut. Menurut Verma (1996) seorang manajer proyek secara garis besar harus memiliki sifat-sifat dan keahlian sebagai berikut :



1. Komunikasi

Komunikasi bagi manajer proyek sangat penting, seorang manajer proyek dalam berkomunikasi menggunakan 2 macam bentuk komunikasi :

1. Komunikasi tidak tertulis
2. Komunikasi tertulis.

2. Memberikan motivasi dalam lingkungan proyek

Motivasi bagi seorang manajer proyek penting karena seorang manajer proyek harus memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik. Sebagai manajer proyek adalah tanggungjawabnya untuk memastikan karyawan termotivasi dengan baik dengan giat dan efektif serta siap mencurahkan waktu dan tenaga ekstra dalam keadaan darurat.

3. Memahami konflik

Seorang manajer proyek harus dapat mengenali gejala-gejala dan dapat merasakan adanya suatu persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan proyek.

4. Memanajementi dan memecahkan konflik dalam lingkungan proyek

Seorang manajer proyek harus mampu menyelesaikan masalah yang terjadi di lingkungan proyeknya. Dengan keahliannya seorang manajer proyek harus memutuskan sasaran, mengidentifikasi persoalan, menyediakan sumber daya untuk memecahkan persoalan, mengatur pelaksanaan dan mengukur hasil dari pemecahan masalah tersebut.

5. Dapat melakukan negosiasi

Negosiasi/perundingan adalah proses pencapaian kepuasan bersama melalui diskusi dan tawar-menawar. Manajer proyek melakukan negosiasi untuk :

1. Menyelesaikan perselisihan
2. Mengubah perjanjian atau syarat-syarat
3. Menilai komoditi atau jasa
4. Menyelesaikan perjanjian kontrak

6. Dapat menangani stress

Seorang manajer proyek adalah seorang yang bertanggung jawab dalam mengambil keputusan-keputusan yang dapat menjalankan organisasi dan mempunyai andil dalam memperoleh laba yang menjadi kelangsungan hidup perusahaan. Tidak jarang manajer proyek sering mengalami stress apabila seorang manajeer proyek mengalami kegagalan atau kesulitan dalam menyelesaikan suatu masalah dari diri sendiri maupun masalah yang terjadi di lingkungan proyek.

Oleh karena itu seorang manajer proyek dituntut untuk mampu memisahkan masalah pribadi dan masalah yang terjadi di lingkungan proyek.

7. Memiliki sikap kepemimpinan

Seorang manajer proyek harus memiliki sikap kepemimpinan karena seorang manajer proyek menjadi pimpinan tertinggi di suatu proyek. Sehingga manajer proyek harus menjaga kewibawaannya, dan dalam melakukan pelaksanaan proyek konstruksi seorang manajer proyek dituntut untuk kreatif, inovatif, berinisiatif, serta tegas dan berani mengambil keputusan.

2.2.8. Prestasi kerja manajer proyek

Dua konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (performance) manajemen adalah :

1. *Efisiensi* adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dan masukan (input).

Seorang manajer *efisiensi* adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, performance) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain,

manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya-sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan dapat disebut sebagai manajer yang efisien. Atau sebaliknya, manajer disebut *efisien* bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

2. *Efektivitas* merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang *manajer efektif* dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Menurut ahli manajemen Peter Drucker efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedang efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut (Peter F. Drucker, *Managing for Results*, Harper & Row, New York, 1964, hal 5).

Menurut Blockey & Robertson (1983) ada tiga keahlian utama yang harus dimiliki oleh manajer proyek, antara lain :

A. Segi/syarat teknis, terdiri atas :

1. Pengetahuan akan konstruksi
2. Mengerti disain
3. Belajar dari pengalaman
4. Pengetahuan akan material
5. Belajar dari pekerjaan
6. Belajar dari orang lain
7. Memahami keterbatasan

8. Keputusan yang tepat terhadap tingkat pengukuran

B. Segi/syarat edukasional, terdiri dari :

1. Kemampuan berkomunikasi secara tertulis
2. Keakuratan
3. Logika
4. Ketelitian
5. Membiasakan penggunaan solusi yang sudah-sudah
6. Menganalisa informasi
7. Kemampuan matematis
8. Kemampuan bekerja yang baik
9. Sanggup mengambil keputusan
10. Persepsi yang pasti
11. Organisasi
12. Memperhatikan detail
13. Percaya diri
14. Orientasi tim kerja
15. Konsentrasi
16. Daya ingat
17. Standart pemeliharaan

C. Segi/syarat personal, terdiri :

1. Pembawaan pribadi
2. Presentasi yang rapi & teratur
3. Mempunyai sikap yang baik terhadap orang lain.
4. Mempunyai sikap dalam bekerja
5. Dapat mengadakan penyelidikan