

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajer Proyek**

##### **2.1.1. Pengertian manajer proyek**

Di dalam proyek konstruksi, seorang manajer proyek memegang peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan beragamnya tugas manajer proyek tersebut. Menyadari arti penting dari manajer proyek, maka penyusun mencoba mengemukakan beberapa definisi manajer proyek :

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi kedua bahwa :

Manajer proyek didefinisikan sebagai orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan atau penyelesaian suatu proyek.

Menurut Iman Soeharto (1995) bahwa :

Manajer proyek mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin pelaksanaan proyek sesuai dengan kontrak. Dalam menjalankan tugasnya, ia harus memperhatikan kepentingan perusahaan dimana ia bekerja, kepentingan pemilik proyek, peraturan pemerintah yang berlaku, maupun lingkungan di lokasi proyek. Manajer proyek harus bisa mengelola berbagai macam kegiatan, sejumlah besar tenaga kerja, dan sejumlah kecil tenaga ahli, terutama dalam aspek perencanaan, pelaksanaan dan aspek pengendalian untuk pencapaian sasaran yang telah ditentukan, yaitu jadwal, biaya, dan mutu. Ia merupakan titik pusat kontak dari semua organisasi peserta proyek, baik di dalam perusahaan itu sendiri, baik organisasi fungsional, maupun dengan pemilik, pemerintah, konsultan, rekanan, dan lain-lain.

Menurut Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel, JR (1995) bahwa :

Manajer proyek adalah orang yang bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian dari suatu proyek, dimulai dengan menentukan pekerjaan-pekerjaan awal yang harus dilakukan.

Menurut Howard Eisner (1997) bahwa :

**Manajer proyek** adalah orang yang mengatur suatu proyek yang terdiri dari sekumpulan orang dan peralatan.

### 2.1.2. Keahlian manajer proyek

Menurut Vijay K. Verma dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Skills For The Project Manager* (1995) disebutkan bahwa terdapat 6 item penting tentang keahlian yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek. Keahlian tersebut mencakup hal komunikasi, organisasi, membangun tim, kepemimpinan, memecahkan masalah, dan teknologi. Keenam item tersebut masih dirinci lebih detail, untuk dapat menentukan kriteria kemampuan dan keahlian dari manajer proyek. Vijay menyebutkan dalam bukunya, bahwa seorang manajer proyek, pertama-tama harus mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi baik mendengar maupun meyakinkan kepada orang lain serta bernegosiasi. Kemampuan yang lainnya adalah dapat membuat rencana serta mengorganisasikan untuk mencapai tujuan dan menganalisis pekerjaan proyeknya. Keahlian lainnya, manajer proyek juga harus dapat eksis di dalam timnya, untuk selalu memotivasi tim dan memberikan semangat bagi timnya. Dalam hal kepemimpinan seorang manajer proyek harus dapat memimpin, mengontrol serta mempunyai visi yang jelas untuk mencapai keberhasilan dalam proyeknya. Hal lain yang tak kalah pentingnya adalah manajer proyek harus dapat memecahkan masalah dalam setiap kasus dan kendala di dalam proyeknya. Hal terakhir, keahlian yang harus dimiliki seorang manajer proyek adalah mempunyai

pengalaman dan pengetahuan dalam proyek serta memiliki keilmuan yang cukup terhadap teknologi konstruksi yang ada.

Menurut Refaat H. Abdul-Razek dalam tulisannya *How Construction Managers Would Like Their Performance To Be Evaluated* (1997), disebutkan mengenai daftar dari sistem penilaian kinerja yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek di dalam pencapaian prestasi kerja. Ukuran kinerja yang pertama adalah prestasi dari perencanaan dan pencapaian sasaran, kedua adalah efisien dalam penggunaan sumber daya, ketiga adalah efisiensi dalam hal administrasi dan manajerial, keempat adalah ketaatan kepada pencapaian kualitas, ukuran kelima adalah kemampuan untuk melakukan inovasi dan pengembangan, keenam adalah mengenai profitabilitas, ketujuh adalah sifat-sifat personal, kedelapan adalah efisiensi di bidang teknik, kesembilan adalah kemampuan berkomunikasi dan mengadakan hubungan, kesepuluh adalah menyangkut kedisiplinan dan ketaatan terhadap peraturan serta prosedur, kesebelas adalah efisiensi dalam hal catatan dokumen dan pengalaman, dan ukuran yang terakhir adalah mengenai kejujuran.

Dan menurut J.A. Leicester dalam makalah seminarnya yang berjudul *Project Management, The System Of The Future* (1996), disebutkan bahwa sifat-sifat umum yang dicari dari seorang manajer proyek dalam kaitannya dengan keahlian kemungkinannya adalah :

1. Berumur 35 tahun atau lebih
2. Seorang organisator yang pintar
3. Seorang yang gembira

4. Seorang utusan yang baik
5. Seorang motivator yang hebat
6. Seorang perunding yang berhasil
7. Berorientasi pada hasil
8. Seorang yang matang dalam penyesuaian
9. Mempunyai keahlian memimpin di atas rata-rata terutama di dalam tim
10. Harus seorang pembicara yang hebat
11. Harus mempunyai keahlian dalam berhubungan dengan orang lain yang bagus
12. Toleran terhadap stress dan mau bekerja dalam lingkungan tersebut
13. Kemampuan yang tinggi untuk bekerja dan menerapkan perubahan
14. Harus memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan dari semua konsultan
15. Kemampuan melihat secara luas terhadap suatu proyek yang kompleks

Sementara itu, menurut Meredith dan Mantel dalam bukunya *Project Management, A Managerial Approach* (1995) disebutkan mengenai permintaan khusus terhadap manajer proyek, yaitu :

1. Memperoleh sumber daya yang memadai
2. Memperoleh dan memotivasi bawahan atau orang-orang
3. Mampu mengatasi rintangan
4. Membuat keseimbangan di antara tujuan proyek
5. Kegagalan, resiko dan ketakutan terhadap kegagalan
6. Komunikasi secara luas
7. Kemampuan bernegosiasi

Hal-hal berikut adalah persyaratan, keahlian dan kualitas yang paling baik yang dicari ketika akan menyeleksi seorang manajer proyek :

1. Seseorang yang berlatar belakang teknik yang kuat
2. Seorang manajer dengan “indra penciuman” yang tajam
3. Seorang yang matang
4. Seorang yang mampu menjaga agar tim selalu dalam keadaan bahagia
5. Seorang yang telah bekerja di departemen yang berbeda-beda
6. Seorang yang selalu siap sedia
7. Seorang dengan tujuan yang sejalan dengan pelaksana yang lebih tinggi
8. Seorang yang dapat melakukan hal-hal yang tidak mungkin

Dinyatakan pula bahwa keahlian-keahlian yang berharga dari seorang manajer proyek adalah dapat dipercaya dalam hal-hal teknik dan administrasi, kepekaan politik, dan kemampuan untuk mengajak orang lain untuk menjalankan proyek, yang dikenal dengan keahlian kepemimpinan.

Barry Z. Posner dalam tulisannya yang berjudul *What It Takes To Be A Good Project Manager* (1995) menyatakan bahwa keahlian yang paling mendasar dari manajer proyek adalah menjadi penghubung yang baik. Keahlian mendasar yang kedua adalah keahlian organisasional yang meliputi perencanaan dan kemampuan untuk menetapkan tujuan, bersama-sama dengan kemampuan analitis. Keahlian mendasar yang ketiga adalah keahlian membangun tim yang meliputi membangun hubungan empati dengan anggota lain dalam tim proyek, kepekaan terhadap kebutuhan lain-lain, memotivasi orang-orang, serta membangun rasa yang kuat akan semangat tim. Keahlian mendasar yang keempat

adalah keahlian memimpin atau yang disebut kepemimpinan. Keahlian ini meliputi memberi contoh yang baik, bersemangat, mempunyai pandangan positif, mengambil inisiatif, dan dapat dipercaya. Keahlian mendasar yang kelima adalah keahlian mengatasi ketegangan yang meliputi fleksibilitas, kreativitas, kesabaran, dan ketekunan. Keahlian mendasar yang keenam adalah keahlian dalam bidang teknologi yang meliputi pengalaman atau pengetahuan yang relevan dengan yang dibutuhkan dalam proyek. Keenam keahlian mendasar tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1. sebagai berikut ini.

Tabel 2.1. Keahlian-keahlian manajer proyek

1. Keahlian Komunikasi	4. Keahlian Memimpin
- Mendengarkan	- Pemberi contoh
- Meyakinkan	- Giat (penuh semangat)
	- Pandangan luas
	- Delegasi
	- Positif
2. Keahlian Organisasi	
- Perencanaan	
- Pencapaian tujuan	
- Analitis	
	5. Keahlian Mengatasi Ketegangan
	- Flexibel
	- Kreatif
	- Sabar
	- Tekun
3. Keahlian Membangun Tim	
- Empati	
- Motivasi	
- "Esprit de corps"	
	6. Keahlian Teknologi
	- Pengalaman
	- Pengetahuan proyek

Sumber : Barry Z. Posner, *What It Takes To Be A Good Project Manager*, 1995, hal. 148.

Menurut Hans J. Thamhain dalam bukunya *Leadership Effectiveness In Program Management, In A Decade Of Project Management : Selected Readings From The Project Management Quarterly (1970-1980)* disebutkan bahwa

keahlian-keahlian yang dikehendaki di dalam manajemen proyek adalah yang terdapat dalam 3 (tiga) bidang utama :

1. Kepemimpinan dan interpersonal
2. Administrasi
3. Teknik

Thamhain mengelompokkan Keahlian-keahlian ini ke dalam 3 (tiga) bidang utama ini dan menyediakan inventaris keahlian-keahlian manajer proyek seperti terlihat pada tabel 2.2.

Menurut Vijay k. Verma dalam bukunya *Organizing Projects For Success* (1995) disebutkan bahwa manajer proyek yang terkadang dituntut untuk membuat suatu “keajaiban”, harus mempunyai kombinasi keahlian-keahlian untuk membawa “keajaiban-keajaiban” tersebut selama proses manajemen proyek berlangsung dan menggabungkannya dengan tujuan proyek dengan sukses. Keahlian-keahlian tersebut adalah :

1. Keahlian manajemen dasar

Keahlian ini meliputi keahlian yang berkaitan dengan bidang teknik, keahlian yang berkaitan dengan konsep, keahlian yang berkaitan dengan manusia. Manajer proyek yang sukses akan mengkombinasikan ketiga tipe keahlian ini. Distribusi dari tiap keahlian ini tergantung dari posisi manajer proyek, daur hidup proyek, ukuran, dan hambatan-hambatan yang ada di dalam proyek.

Tabel 2.2. Inventaris keahlian dari manajer proyek

<b>Kepemimpinan/ Interpersonal</b>	<b>Manajemen Proyek/ Administrasi</b>	<b>Teknik</b>
Berpandangan luas, dapat dipercaya, mudah menyesuaikan diri, "starter otomatis"	Merencanakan dan mengatur program-program multi-fungsi	Dapat dipercaya secara teknik, mengerti perspektif sistem dan "gambar besar"
Pengertian akan organisasi, kemampuan untuk mengatur di dalam lingkungan kerja yang tidak terstruktur	Berkomunikasi secara efektif (tertulis, lisan) untuk kelancaran proyek	Mengerti teknologi, kecenderungan pasar, aplikasi produk dan kemampuan untuk mengatur semuanya secara efektif
Komunikasi (lisan, tertulis); memberikan penjelasan, memberi bimbingan	Berkomunikasi dan bekerja dengan organisasi lain	Berkomunikasi dengan anggota-anggota secara teknik, menyatukan tim tenik dan memberikan harapan yang mendorong kreatifitas
Membangun tim yang multidisiplin dan memberi inspirasi yang tinggi pada : penampilan tim melalui motivasi, kolaborasi dalam menyelesaikan masalah dan manajemen konflik yang efektif	Memperkirakan dan menegosiasikan sumber daya; menarik dan mendapatkan orang-orang berkualitas	Memberi kemudahan "trade-offs" dan membantu menyelesaikan masalah
Kemampuan untuk mencapai jangkauan penglihatan yang tinggi dan prioritas; mendapatkan dukungan dari manajemen atas dan komitmen	Menjadwalkan aktivitas-aktivitas multi-disiplin dan mempersiapkan anggaran dan arus kas	Menyatukan tujuan-tujuan dan sumber daya dari sudut pandang teknik, bisnis, dan manusia
Kepekaan terhadap tujuan-tujuan pribadi, kebutuhan-kebutuhan profesional dan pertumbuhan kesempatan	Memonitor dan melaporkan keadaan pekerjaan, kemajuan, pelaksanaan dan ramalan penyelesaian pekerjaan itu	Mengerti peralatan-peralatan teknik dan mesin-mesin serta metode yang digunakan
Mengerti asuransi, prosedur pelaksanaan, peraturan dan perhatian dari pihak-pihak lain yang terkait yang berada di luar		

Sumber : Vijay K. Verma, P. Eng, M.B.A., Organizing Projects For Success, 1995, hal 27



## 2. Keahlian interpersonal

Keahlian ini membentuk komponen utama dari keahlian manusia dan dapat dibagi ke dalam : motivasi dan kemampuan memimpin dalam proyek dan dalam organisasi) dan keahlian dalam hubungan di dalam kelompok (komunikasi, membangun tim, dinamika kelompok, dan penyelesaian konflik). Keahlian interpersonal menghendaki orang-orang yang pengertian, sikap mereka, dan orang-orang yang dinamis. Keahlian ini memaparkan kemampuan dari manajer proyek untuk bekerja efektif sebagai pemimpin tim proyek dan untuk membangun usaha yang kooperatif dengan anggota proyek dan semua kelompok lain dimana tim-tim proyek tersebut berinteraksi. Keahlian-keahlian interpersonal yang utama meliputi : komunikasi, membangun tim, kepemimpinan, pelatihan, motivasi, pembuatan keputusan, delegasi, pendidikan, pengarahan, pengaruh, negosiasi, dan pendukung semua yang terlibat di dalam proyek. Manajer proyek harus memiliki kepekaan terhadap perbedaan kultur ketika bekerja sama dengan orang lain dengan persepsi, nilai, dan sikapnya.

Tabel 2.3. menjelaskan mengenai garis pedoman untuk meningkatkan keahlian interpersonal yang harus dipelajari dan dipraktekkan oleh para manajer proyek.

Tabel 2.3. Keahlian interpersonal dan fungsinya

Keahlian Interpersonal	Fungsi
Berlatih untuk sabar dan mengerti pandangan, budaya, sikap, persepsi dan perasaan orang lain	Meningkatkan rasa hormat, kepercayaan dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain
Berkomunikasi dengan jujur dan terbuka, dikombinasikan dengan keahlian untuk menjadi pendengar yang baik	Menuntun ke arah motivasi, kerja sama, dan hubungan kerja yang lebih baik
Menciptakan suasana dimana anggota tim proyek merasa bebas untuk mengemukakan ide-ide mereka	Membantu perkembangan kreativitas dan inovasi
Memberikan pekerjaan atas "permintaan" daripada atas "perintah langsung"	Membantu meningkatkan kemauan untuk bekerja
Mendelegasikan tugas-tugas dalam "syarat-syarat tujuan" daripada menurut "prosedur"	Menuntun ke arah delegasi yang efektif, kemajuan kreativitas dan rasa kepemilikan
Delegasi yang meliputi penyerahan tanggung jawab secara tepat, wewenang yang pasti dan memerlukan pertanggung jawaban	Membuat setiap anggota tim proyek merasa dihargai
Melakukan peningkatan kontribusi dari tiap-tiap anggota tim proyek dalam syarat-syarat upaya intelektual, komitmen terhadap proyek, mutu serta jumlah dari hasil	Meningkatkan tingkat kedewasaan tim dan menuntun langsung kepada tim proyek
Lebih bersikap sebagai "pelatih" daripada sebagai "pengawas"	Menuntun ke arah kerja sama kelompok yang benar dan sinergi manusia
Membantu mengembangkan semangat kerjasama dan kepercayaan di antara manajer proyek, anggota-anggota tim proyek, manajer fungsional, dan pihak lainnya yang terlibat di dalam proyek	Mempertinggi kepercayaan dan motivasi tim proyek
Bangga terhadap kesuksesan orang lain	Menjaga semangat kerja tim tetap tinggi
Memberi pengakuan dan penghargaan yang pantas untuk pekerjaan-pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik	Sikap positif adalah menggembirakan !
Menjaga sikap yang positif terhadap anggota tim proyeknya dan terhadap ide-ide mereka	

Sumber : Vijay K. Verma, P.Eng., M.B.A., Organizing Projects For Success, 1995, hal. 30

Menurut Garold D. Oberlender dalam bukunya *Project Management For Engineering And Construction* (1993) disebutkan mengenai 3 keahlian yang harus dimiliki oleh manajer proyek. Keahlian pertama yang harus dimiliki adalah bahwa seorang manajer proyek harus dapat mengatur orang-orang yang berada di dalam tim proyek dan dapat mengkoordinasikan tujuan-tujuan mereka dalam arah yang sama agar dapat membawa proyek kepada penyelesaian yang sukses. Keahlian kedua adalah bahwa seorang manajer harus menjadi motivator yang sukses dengan sikap “*can do*”, walaupun banyak rintangan yang harus dihadapi di dalam proyek tersebut. Keahlian ketiga yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek adalah keahlian komunikasi yang baik.

Menurut John F. Woodward dalam bukunya *Construction Project Management, Getting It Right First Time* (1997) menyatakan bahwa jangkauan keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh seorang manajer proyek adalah sangat luas dan diperkuat oleh karakteristik personal dari manajer proyek tersebut yaitu :

1. Kemampuan untuk melihat kedepan dan mengantisipasi apa yang seharusnya terjadi dan apa yang mungkin terjadi.
2. Mengerti pengukuran, menjamin bahwa data yang dikumpulkan sudah benar, relevan dan memadai.
3. Tegas dalam kontrol, berpengaruh pada apa yang harus dilakukan dengan kebulatan hati.
4. Pengetahuan tentang penggunaan *float* dengan pantas sebagai salah satu cara untuk dapat menyelesaikan proyek secara tepat waktu.

5. Keahlian komunikasi baik menulis dan membaca dengan baik, berbicara dan mendengarkan secara efektif, mengingat bahwa manajemen di dalam banyak kegiatan komunikasi harus berjalan dua arah.
6. Kemampuan untuk secara bersama-sama mengerti beberapa masalah, tetapi tidak menjadi bingung karena hal tersebut dan tetap menguasai kemampuan ini untuk memecahkan dan menyelesaikan masalah-masalah tersebut sendiri.

Howard Eisner dalam bukunya *Essentials Of Project And Systems Engineering Management* (1997) menyebutkan mengenai 20 sifat manajer proyek yang baik dalam kaitannya dengan keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh manajer proyek dihubungkan dengan perencanaan, pengaturan, pengarahan, dan pengawasan. Kedua puluh sifat tersebut adalah sebagai berikut ini.

1. Komunikasi yang baik dan berbagi informasi
2. Perunding yang hebat
3. Pengatur yang baik
4. Mendorong dan memotivasi orang-orang
5. Pendengar yang baik
6. Berpikiran terbuka dan fleksibel
7. Memberi kritik yang membangun
8. Mempunyai sikap yang positif
9. Berkemampuan teknik
10. Disiplin
11. Pembangun tim
12. Mampu mengevaluasi dan menyeleksi orang-orang

13. Mendedikasikan penyelesaian tujuan
14. Mempunyai keteguhan hati dan keahlian dalam menyelesaikan konflik
15. Seimbang
16. Pemecah masalah
17. Mengambil inisiatif
18. Kreatif
19. Seorang penyatu
20. Pembuat keputusan

Menurut George J. Ritz dalam bukunya yang berjudul *Total Construction Project Management* (1994) dinyatakan bahwa dalam memilih seorang manajer proyek yang baik bukanlah hal yang mudah. Diperlukan sifat-sifat dan keahlian tertentu untuk menjadi manajer yang berhasil sehingga seorang manajer proyek harus :

1. Seorang manajer/administrator yang efektif
2. Berorientasi pada manusia
3. Dapat mengambil keputusan
4. Seorang komunikator yang baik
5. Dapat menyelesaikan masalah
6. Responsif
7. Mempunyai pengetahuan yang baik dalam bisnis
8. Kreatif dan penuh imajinasi
9. Sabar

Selanjutnya dikatakan bahwa seorang manajer proyek yang berhasil harus memiliki :

1. Sifat kepemimpinan yang kuat dan mampu memotivasi
2. Standar yang tinggi dalam etika dan kepribadian
3. Dorongan pribadi yang kuat
4. Stamina fisik yang kuat dan mental yang tangguh
5. Kemampuan yang bersifat multi-disiplin

Anthony Walker dalam bukunya *Project Management In Construction* (1996) memberikan beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang manajer proyek yang baik yaitu :

1. Integritas
2. Percaya diri
3. Kemampuan untuk mendelegasikan dan memberi kepercayaan kepada orang lain
4. Kemampuan menghadapi tekanan
5. Dapat bersikap tegas
6. Konsisten dan stabil
7. Motivasi yang kuat dan dedikasi yang tinggi
8. Determinasi
9. Pemikiran yang positif
10. Kesehatan yang prima
11. Keterbukaan dan kemampuan untuk mendengar pendapat orang lain
12. Interaksi sosial yang baik dengan berbagai tipe manusia

Menurut Norman Pettersen dalam bukunya *Selecting Project Managers: An Integrated List Of Predictors* (1991) menuliskan tentang hal-hal yang penting untuk diperhatikan dalam memilih seorang manajer proyek yang berhasil. Ada 21 daftar kemampuan yang dikelompokkan ke dalam 5 (lima) set daftar kemampuan, yaitu : kemampuan menyelesaikan masalah, administrasi, pengawasan dan manajemen tim proyek, hubungan antar pribadi, dan kualitas pribadi yang lain dengan perincian sebagai berikut :

1. Menyelesaikan masalah

Kemampuan ini adalah gabungan dari tiga kemampuan yang bervariasi dari menganalisis masalah sampai pengambilan keputusan. Kemampuan menganalisis masalah berhubungan dengan kemampuan orang tersebut untuk menggunakan informasi yang ada. Hal ini sangat berhubungan dengan potensi mental dan intelektual orang tersebut. Kemampuan penilaian dan pengalaman di lapangan didasarkan pada pengalaman yang dimiliki oleh calon manajer proyek tersebut. Sedangkan ketegasan menyatakan kemampuan untuk membuat keputusan dan menerapkan penyelesaian yang sudah ditetapkan.

2. Administrasi

Kelompok ini terdiri dari kemampuan manajerial (perencanaan organisasi dan pengendalian), aspek politis (strategi dan pengetahuan dasar organisasi) dan aspek teknis (pengetahuan khusus).

### 3. Pengawasan dan manajemen tim proyek

Berisi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pengawasan dan manajemen tim proyek. Untuk prediksi yang pertama berhubungan dengan sikap manajer anggota tim secara individu, dan dua prediksi berikutnya berhubungan dengan manajemen dari tim secara keseluruhan.

### 4. Hubungan antar pribadi

Kelompok ini mencakup kemampuan dalam berkomunikasi secara langsung, kemampuan untuk melakukan persuasi, dan mengadakan negosiasi.

### 5. Kualitas pribadi yang lain

Mencakup berbagai karakteristik pribadi yang lain seperti kepercayaan diri, kedewasaan, kestabilan emosi, kejujuran, kesetiaan, dan minat atas pekerjaan.

## 2.3. Kaitan Antara Keahlian dan Masalah

Barry Z. Posner dalam tulisannya yang berjudul *What It Takes To Be A Good Manager* (1995) menyatakan bahwa menyatakan bahwa manajer proyek memerlukan keahlian-keahlian yang pasti agar dapat efektif. Selain itu manajer proyek juga harus dapat mengatasi masalah-masalah agar dapat efektif didalam menjalankan tugasnya.

Dalam hal ini terlihat jelas bahwa manajer proyek memerlukan keahlian-keahlian yang pasti dalam rangka dapat secara efektif mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan masalah di dalam mengatur pelaksanaan proyek atau dikatakan pula karena masalah-masalah tersebut sering kali berhadapan langsung dengan manajer proyek, maka manajer proyek memerlukan keahlian-keahlian



husus dalam rangkan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Adapun kaitan antara keahlian dan masalah di dalam manajemen proyek dapat dilihat pada tabel 2.4. berikut ini.

Tabel 2.4. Keahlian↔Masalah : Kaitan keduanya di dalam manajemen proyek

Komunikasi	Kemacetan dalam berkomunikasi
Organisasi	Perencanaan yang tidak baik Ketidaktersediaan sumber daya
Membangun Tim	Anggota tim malas Kesatuan di dalam unit yang lemah
Kepemimpinan	Tujuan/arah yang tidak jelas Konflik interpersonal
Mengatasi Masalah	Mengatasi perubahan
Teknologi	Batas akhir pertemuan (tidak realistis)

Sumber : Barry Z. Posner, What It Takes To Be A Good Project Manager, 1995, hal. 146.