

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Proyek

Manajemen proyek adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya, dan tepat mutu. Untuk itu disusun suatu struktur organisasi yang menunjukkan jalur instruksi pelaksanaan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan adanya organisasi pada suatu proyek, maka akan memudahkan manajemen pengelolaannya sehingga pada waktu pelaksanaan sesuai dengan rencana. Demikian pula biaya dan kualitas pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan. (Ervianto, 2005)

2.2. Konsultan

Manajemen dalam suatu proyek konstruksi bukan saja hanya bertujuan agar pelaksanaan pembangunan dapat berjalan lancar atau sesuai rencana, tetapi juga bertujuan untuk mendapatkan suatu keuntungan.

Tetapi tujuan lain dari manajemen konstruksi juga tidak dapat dilepaskan begitu saja, yaitu kualitas dari hasil pembangunan. Tercapainya kualitas yang sesuai dengan perencanaan sangat ditentukan oleh pelaksanaan manajemen di lapangan dan pelaksanaan manajemen dipengaruhi oleh hubungan kerja sama

antara pihak-pihak yang terlibat. Oleh karena itu dalam pelaksanaan manajemen konstruksi di lapangan, dibutuhkan konsultan yang dapat bertindak secara professional.

Konsultan professional adalah perseorangan atau perusahaan yang memiliki keahlian, kecakapan dan bakat khusus dan tersedia bagi yang memerlukan (*klien*), dengan imbalan sejumlah upah. Konsultan professional memberikan nasehat dan seringkali membantu melaksanakan nasehat tersebut dengan dan untuk *klien*. (Shenson, 1990)

Dengan demikian terlihat bahwa konsultan menyediakan jasa dalam bentuk keahlian, dan seringkali dilanjutkan dengan pekerjaan atau kegiatan yang merupakan implementasi nasehat yang diberikan, sampai membuahkan hasil yang nyata (Soeharto, 1995).

Konsultan Manajemen Konstruksi adalah suatu perusahaan yang bertindak sebagai “kapten” dari suatu tim manajemen konstruksi yang memberikan perencanaan (bukan desain), pengarahan, dan rekomendasinya dalam menentukan arah serta kebijaksanaan pelaksanaan proyek. Konsultan juga suatu badan multi disiplin professional, tangguh, dan independen yang bekerja untuk pemilik proyek dari awal perencanaan sampai pengoperasian proyek, mampu bekerjasama dengan arsitek guna mencapai hasil yang optimal dalam aspek waktu, biaya, serta kualitas seperti yang sudah ditetapkan sebelumnya. (Sulaksono, 1995)

2.3. Peran Konsultan

Konsultan manajemen proyek merupakan suatu tim kerja yang memiliki keahlian dalam mengelola manajemen proyek dan bertugas memantau, mengendalikan serta ikut terlibat pada proses proyek. Sehingga diharapkan mampu mengatasi dan mengantisipasi masalah dalam suatu proyek pembangunan. Peran konsultan manajemen proyek pada tahap pelaksanaan proyek pembangunan adalah sebagai berikut (Nitithamyong dan Tan, 2007) :

1. Mengawasi aktivitas utama dan memastikan bahwa target dapat terpenuhi.
2. Mengkoordinasi dan mengelola tim yang solid yang terkait dalam proyek.
3. Mengendalikan keseluruhan kinerja proyek.
4. Menerapkan strategi-strategi manajemen yang tepat untuk tahapan proyek yang berbeda.
5. Mengidentifikasi kebutuhan dan permintaan klien.
6. Mengatur dan menjaga alur informasi diantara anggota tim.
7. Bertindak sebagai kepala penasihat bagi klien.
8. Memastikan kepuasan klien pada keseluruhan proyek.
9. Mempersiapkan spesifikasi proyek.
10. Mengawasi perubahan, kesesuaian dengan permintaan desain dan pembayaran kepada kontraktor.
11. Memfasilitasi persiapan kontrak dan dokumen.
12. Mengestimasi biaya proyek.
13. Memberikan laporan progres informasi biaya dan waktu proyek.

14. Menilai proposal dan harga tender dari kontraktor umum.
15. Memberikan rekomendasi atas penunjukkan para anggota tim.
16. Menentukan pengorganisasian, tanggungjawab dan kewenangan.
17. Menyesuaikan kebutuhan dan karakteristik proyek dengan strategi-strategi pengadaan secara tepat.
18. Memberikan saran untuk peningkatan/perbaikan desain dan konstruksi
19. Merekomendasi pengadaan material dan peralatan.

2.4. Kinerja Konsultan

Kinerja didefinisikan sebagai pengukuran tingkat keefektifan yang menghubungkan kualitas produk kerja dan produktivitas. Dengan kata lain kinerja adalah hal yang digunakan untuk mendeskripsikan kerja, produk dan karakter umum serta proses. Kinerja konsultan didefinisikan sebagai kesesuaian antara dokumen perencanaan dengan permintaan atau harapan pemilik (*Term of Reference*). Kinerja konsultan dapat diukur dengan *deliverable criteria* ditinjau dari segi waktu dan kualitas. Salah satu ukuran untuk mengukur kinerja konsultan dapat dilihat dengan tercapainya target waktu yang ditetapkan sebelumnya dalam dokumen kontrak. Faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan ditinjau dari segi waktu adalah *milestone schedule*. *Milestone* adalah batasan (*constraint*) yang sifatnya sangat signifikan dan mendesak untuk mencapai program/tujuan proyek yang ditetapkan oleh pemilik. Dokumen perencanaan yang berkualitas adalah salah satu ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja konsultan. Faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja konsultan ditinjau dari segi kualitas meliputi *accuracy* (keakuratan dokumen perencanaan), *usability of design document* (kemudahan penggunaan dokumen perencanaan), *constructability of the design* (pertimbangan pengetahuan dan pengalaman konstruksi dalam perencanaan). (Tucker dan Scarlet disadur Diputra, 2009)

2.5 Faktor Penentu Kinerja Konsultan

Faktor penentu yang mempengaruhi kinerja efektif konsultan dalam sebuah proyek konstruksi adalah sebagai berikut (Nitithamyong dan Tan, 2007) :

1. Kemampuan Interaksi

Faktor-faktor ini mencakup keterampilan penting dari konsultan yang diperlukan untuk interaksi efektif dengan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proyek konstruksi. Faktor ini menekankan pentingnya negosiasi, kepemimpinan, pembentukan tim, kemampuan interpersonal dan politik seperti kemampuan untuk mengidentifikasi pembuat keputusan. Kemampuan negosiasi merupakan hal yang penting karena memungkinkan konsultan untuk secara efektif menangani diskusi dengan pihak-pihak proyek lainnya dan bekerja dengan solusi yang dapat diterima bersama yang menguntungkan bagi proyek. Keterampilan kepemimpinan termasuk alokasi tugas yang efisien dan kemampuan untuk menyediakan arahan yang sesuai untuk anggota-anggota tim proyek terhadap pencapaian tujuan proyek. Kemampuan untuk membentuk tim dan interpersonal membantu konsultan dalam

memahami kebutuhan masing-masing anggota tim sehingga gaya komunikasi yang sesuai dapat dikembangkan. Beberapa kemampuan juga memungkinkan konsultan untuk secara efektif mengintegrasikan tim multidisipliner dalam sebuah proyek. Kemampuan politik mengimplikasikan pentingnya kemampuan konsultan menjadi sensitif secara politik terhadap kebutuhan *stakeholder* proyek yang kuat dan tahu bagaimana untuk menuju pada hal tersebut. Taktik politik yang sesuai seperti kemampuan untuk membentuk dan menjaga hubungan yang baik dengan orang yang tepat dapat mempermudah negosiasi solusi yang dapat diterima untuk masalah-masalah proyek.

2. Manajemen Informasi yang Efisien

Faktor ini menjelaskan kontribusi manajemen informasi yang efektif bagi kinerja konsultan yang efektif dalam sebuah proyek. Komunikasi informasi yang tepat dengan mengarah pada instruksi dan keputusan yang dibuat pada proyek karena mempengaruhi anggaran, jadwal, dan kualitas proyek. Komunikasi yang sering antara anggota tim dan konsultan juga membantu memastikan aliran informasi yang akurat dan memfasilitasi konsultan dalam monitoring pekerjaan anggota tim. Hal ini juga penting bagi klien untuk melakukan konsultasi yang sering dengan konsultan untuk mengetahui dan memperbaharui informasi pada kemajuan dan masalah proyek yang dihadapi oleh anggota-anggota tim. Resolusi masalah seringkali memerlukan klien

membuat keputusan yang cepat sehingga proyek tersebut tidak terganggu.

3. Perencanaan yang Tepat untuk Pelaksanaan Proyek

Faktor ini menekankan pentingnya perencanaan yang tepat untuk pengembangan proyek. Untuk melaksanakan proyek dengan tepat, klien pertama-tama harus menentukan cakupan proyek secara jelas dan tujuannya sehingga anggota tim proyek dapat berfokus pada pencapaian target yang sama. Sebagai tambahan, klien harus mengklarifikasi kebutuhan dan keperluan proyek dan memastikan bahwa beberapa persyaratan dipahami dengan baik oleh semua anggota tim. Bagi konsultan untuk berhasil melakukan perannya, klien harus memberikan definisi yang tidak ambigu dari tanggung jawab konsultan untuk mengeliminasi cakupan kerja yang bertentangan dengan anggota tim lainnya. Untuk melakukan perencanaan proyek yang efektif, konsultan harus memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan dan lingkungan proyek serta harus memiliki kemampuan manajerial dan pengetahuan untuk mengimplementasikan software manajemen proyek yang tepat untuk proyek. Pemilihan software manajemen proyek dapat tergantung pada banyak atribut, seperti proses penjadwalan, alokasi sumber daya, struktur kontrol biaya, metode yang dipilih, dan sistem komunikasi antara klien dan anggota-anggota tim proyek.

4. Pembentukan Prosedur Standar

Faktor ini menekankan pada pentingnya membentuk prosedur standar, standarisasi prosedur melibatkan metode langkah demi langkah atau aturan untuk berbagai aktivitas proyek, hal ini akan meningkatkan efisiensi dalam melakukan tugas dan juga membantu konsultan pada pengambilan keputusan yang lebih efektif. Setelah memformalisasikan prosedur operasi khususnya pada proyek skala besar dan kompleks dapat mengurangi variasi penyelesaian pekerjaan dengan partisipan proyek yang berbeda. Hal ini memungkinkan konsultan untuk berfokus pada hal-hal lain yang lebih penting yang berkaitan dengan proyek yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang lebih besar.

5. Faktor Pengorganisasian Anggota Tim

Faktor ini menekankan pentingnya kerjasama diantara anggota-anggota tim. Keberhasilan konsultan tergantung pada kemampuan untuk mengatur anggota-anggota tim proyek dan melakukannya untuk mencapai sasaran proyek yang sama. Untuk membina komitmen diantara semua partisipan proyek, penting bagi mereka untuk memahami dan mengerti tujuan proyek. Kolaborasi yang baik akan terjadi diantara anggota-anggota tim proyek apabila konsultan membentuk struktur pelaporan dan metode komunikasi untuk digunakan oleh klien, konsultan, dan partisipan proyek. Konsultan dapat menggunakan program kerja, biaya dan kontrol kualitas,

kemajuan pertemuan dan perjanjian kontraktual untuk memastikan koordinasi yang baik dan integrasi aktivitas-aktivitas diantara anggota tim. Konsultan juga harus dapat mengatasi konflik dan perselisihan dengan menginvestigasi penyebab-penyebab masalah secara efisien dan mengidentifikasi pihak-pihak untuk konsekuensi yang ada.

6. Faktor Dukungan Klien

Faktor ini menempatkan penekanan pada usaha klien dalam menyediakan dukungan bagi konsultan. Jelasnya, sulit bagi konsultan untuk melakukan tanggung jawab ini dengan berhasil tanpa dukungan yang memadai dari kliennya. Dukungan klien sangat penting dalam memfasilitasi strategi-strategi yang direkomendasikan oleh konsultan untuk sebuah proyek. Untuk masalah yang tidak diantisipasi berada di luar kontrol dan kapabilitas konsultan, klien juga perlu mengikat personel dengan keunggulan teknik yang memenuhi kualifikasi dan memberikan sumber daya tambahan untuk membantu resolusi masalah. Posisi konsultan dalam sebuah proyek dan otoritasnya terhadap anggota tim dapat berpengaruh apabila klien membuat keputusan dan persetujuan yang berkaitan dengan proyek tanpa mengkonsultasikannya dengan konsultan.

7. Faktor Komitmen dan fleksibilitas

Faktor ini menekankan pentingnya komitmen konsultan terhadap tujuan proyek dan fleksibilitas untuk beradaptasi pada situasi baru. Keberhasilan konsultan dalam melakukan kewajiban yang ditugaskan

dapat diatributkan pada fokusnya dan dikendalikan untuk memenuhi tujuan proyek guna memastikan kepuasan klien. Ketika menghadapi masalah yang tidak dapat diantisipasi atau perubahan secara tiba-tiba pada kondisi pasar yang sebaliknya mempengaruhi proyek yang ditugaskan, konsultan harus fleksibel dalam mengadaptasikan dengan masalah atau perubahan dengan cepat dan dapat membuat keputusan yang tepat dengan menyeimbangkan batasan dengan tujuan proyek.

8. Faktor Ketersediaan SDM dan Pemahaman Kebutuhan Klien

Faktor ini menekankan pada keahlian dan sumber daya yang dimiliki konsultan, kemampuan konsultan untuk memahami kebutuhan dan permintaan klien. Konsultan harus memiliki sumber daya yang memadai dari tenaga kerja dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengelola sebuah proyek yang ditugaskan. Tanpa sumber daya yang cukup, konsultan tidak akan mampu melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga tujuan proyek tidak dapat dicapai. Di samping itu, penting bagi konsultan memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan klien dan dapat secara akurat menyampaikan kebutuhan tersebut kepada partisipan proyek lainnya. Kemampuan ini akan membantu dalam mengurangi masalah, terutama selama proses desain dan konstruksi.

9. Faktor Pengambilan Keputusan

Faktor ini mengindikasikan bahwa pembagian tugas yang jelas dari otoritas pembuatan keputusan dalam sebuah proyek. Keberhasilan

manajemen proyek tidak hanya memerlukan pengetahuan teknis, tetapi juga kemampuan untuk bekerja dengan orang-orang dari tingkat organisasional yang berbeda dari bidang multidisipliner. Dengan demikian, hal ini sangat penting bagi klien untuk secara berhati-hati memilih konsultan yang memiliki hak kualifikasi untuk proyek tertentu. konsultan yang dipilih harus cepat dalam pengambilan keputusan, sehingga dalam banyak kondisi, konsultan tidak menunggu keputusan klien yang dapat menghasilkan keterlambatan proyek. Sebagai tambahan, cakupan kerja dan tanggung jawab dari masing-masing partisipan proyek harus ditentukan secara jelas oleh klien dan dipahami oleh semua pihak untuk memastikan bahwa tidak akan ada konflik selama rangkaian proyek. Konflik yang dikarenakan interpretasi dokumen kontrak yang ambigu tidak dipecahkan secara efisien akan menyebabkan keterlambatan proyek.

10. Faktor Karakteristik dan Kontribusi Klien

Kinerja konsultan dalam sebuah proyek juga dipengaruhi oleh karakteristik dan kontribusi klien. Kepercayaan klien terhadap konsultan akan mempengaruhi persepsi anggota tim proyek mengenai kapabilitas dan kredibilitas konsultan dalam manajemen proyek. Keberhasilan penanganan proyek sebelumnya memainkan peran penting dalam memperoleh kepercayaan klien. Klien juga dapat memainkan peran dengan melakukan studi kelayakan untuk memastikan tujuan proyek dapat dicapai dan hal ini dapat membantu

usaha manajemen konsultan. Beberapa studi kelayakan harus menginvestigasi manfaat dan biaya proyek, kapasitas pendanaan, resiko potensial, dan durasi yang memadai. Penting bagi klien untuk memelihara stabilitas keuangan dan membayar konsultan secara tepat waktu, yang mana dapat membantu memastikan ketahanan konsultan selama rangkaian proyek. Pembayaran secara tepat waktu juga membantu memastikan konsultan dapat mengalokasikan sumber daya secara memadai untuk mencapai tujuan proyek secara efisien.

11. Faktor Kompetensi dan Pengalaman

Faktor ini memfokuskan pada pentingnya kompetensi dan pengalaman konsultan untuk kinerja yang efektif dalam proyek. Dengan kompetensi dan pengalaman memberikan konsultan keunggulan dalam pemahaman masalah yang lebih baik yang dijumpai dalam sebuah proyek dan memungkinkan konsultan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pihak-pihak terkait. Memiliki pengalaman yang cukup pada proyek yang serupa dapat membantu konsultan dalam antisipasi masalah potensial dan pengembangan cara untuk memecahkannya.

12. Faktor Kemampuan Pemecahan Masalah

Faktor ini menekankan pentingnya dari kemampuan pemecahan masalah konsultan sebagai faktor yang berkontribusi untuk kinerja konsultan. Konsultan harus memiliki pengetahuan dan kapabilitas yang mencukupi untuk menangani masalah yang menyimpang dari

ramalan awal untuk memastikan bahwa proyek tidak terlambat dan akan dilakukan dalam anggaran yang ditentukan.

2.6 Kriteria Pengukuran Kinerja Konsultan

Kriteria untuk mengukur kinerja seorang konsultan sangat berguna untuk menilai dan mengevaluasi kinerja konsultan apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan. Berikut ini kriteria-kriteria pengukuran kinerja konsultan tersebut (Nitithamyong dan Tan, 2007) :

1. **Kemampuan Untuk Membantu Mencapai Tujuan Proyek**

Kriteria ini menilai kinerja konsultan berdasarkan pada kinerja dalam mencapai biaya, waktu, dan kualitas proyek. Kinerja diukur melalui kemampuan manajemen konsultan dalam mempertahankan efektivitas biaya melalui proyek, meminimalisir perubahan permintaan, dan menyelesaikan proyek dalam anggaran yang diestimasikan. Kriteria ini juga mengevaluasi kinerja konsultan berdasarkan pada ketersediaan konsultan dalam membantu anggota tim proyek untuk mencapai jadwal dalam kerangka waktu yang ditargetkan. Sebagai tambahan, kinerja konsultan juga diukur melalui kriteria ini dari penyelesaian kesempurnaan desain proyek yang dapat memenuhi persyaratan fungsional dan mempertemukan tujuan sosial dan lingkungan proyek.

2. **Kemampuan Untuk Meningkatkan Manajemen dan Kinerja Anggota Tim Proyek**

Kriteria ini terdiri dari tiga pengukuran yang mengevaluasi kinerja konsultan -berdasarkan pada kemampuan dalam mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas proyek dan mengelola pertemuan diantara berbagai macam pihak yang berpartisipasi dalam proyek. Konsultan yang efisien harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan anggota tim proyek dan dapat mendelegasikan pekerjaan untuk anggota yang tepat, sehingga dengan demikian mengoptimalkan keseluruhan kualitas jasa yang diberikan oleh anggota tim.

3. Kemampuan Untuk Menambahkan Mutu

Kriteria ini mengevaluasi kinerja konsultan berdasarkan pada kemampuan membuat proyek yang ditugaskan mencapai tujuan yang dimaksudkan, menambahkan nilai pada proyek dari pengetahuan dan pengalaman sebelumnya, dan meningkatkan perencanaan strategis pada tim proyek. Masih ada kesalahpahaman dan kurangnya respek pada peran konsultan dalam proyek konstruksi yang sebelumnya dipegang oleh arsitek. Hal ini disebabkan karena sebagian besar praktisioner masih tidak pasti tentang tanggung jawab konsultan dalam proyek konstruksi. Dengan demikian, penting bagi konsultan untuk membuktikan kredibilitas mereka dengan menambahkan nilai pada proyek konstruksi yang ditugaskan.

4. Kemampuan Untuk Mengurangi Masalah dan Konflik

Konsultan harus mempunyai kapabilitas untuk menyelesaikan komplain, masalah, dan konflik diantara anggota tim proyek. Berdasarkan kriteria ini, efisiensi dari konsultan juga diukur dari kemampuan untuk menuju pada kebutuhan dan perhatian klien, serta kepandaian konsultan merespon permintaan klien secara tepat waktu. Konsultan yang secara efektif dapat mengelola semua aktivitas proyek akan mendapatkan respek dan menerima pujian dari anggota tim proyek lain.

5. Kemampuan Untuk Mendapatkan Kepuasan Klien

Kriteria ini mengukur performa konsultan berdasarkan pada kepuasan klien. Konsultan yang dapat mengelola proyek yang ditugaskan dan berhasil dapat mendapatkan proyek tambahan, apabila ada proyek dari klien yang sama dan untuk meyakinkan klien agar merekomendasikan jasanya ke klien lainnya.